

ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR LA GRH

Éditorial Zahir YANAT, ISTECS	P. 3
Le potentiel régulateur de la RSE : un regard rétrospectif sur des pratiques ‘ pré RSE ’ Alain KLARSFELD, TBS Business School	P. 5
Quelles normes de responsabilité sociétale pour aller vers un développement soutenable des territoires ? Élise MARCANDELLA, Université de Lorraine, CEREFIGE	P. 17
« Je te survivrai » : travailleurs sur site et télétravailleurs, quelle santé et quelles ressources ? Emmanuel ABORD de CHATILLON, Laboratoire CERAG, INP Grenoble IAE, Université-Grenoble-Alpes, Chaire Management et Santé au Travail Clara LABORIE, Laboratoire CERAG, Université-Grenoble-Alpes, Chaire Management et Santé au Travail Alice MONNIER, Laboratoire CERAG, Université-Grenoble-Alpes, Chaire Management et Santé au Travail Virginie MOISSON, Laboratoire CEMOI, IAE Réunion, Université de la Réunion, Chaire Management et Santé au Travail	P. 34
La gestion de l’employabilité des grandes entreprises : une responsabilité partagée entre le salarié, le manager et la DRH Cynthia BLANCHETTE, EGE, faculté de Droit, Économie, Gestion, Université Catholique de l’Ouest (UCO)	P. 47
Quête du label RSO et tensions de gouvernance : le cas d’un réseau de groupement d’employeurs Jean-Paul MÉREAUX, CEJESCO, Université de Reims Champagne-Ardenne	P. 64
The effects of stakeholder presence in French non-profit organizations’ reports on governance and accountability Guillaume PLAISANCE, Research Institute in Management Science, Bordeaux University	P. 75
<i>Varia</i> Dans les brumes de l’endogénéité. Une étude critique des relations entre performance sociétale et performance économique Maria Giuseppina BRUNA, IPAG Business School, Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » Béchir Ben LAHOUEL, IPAG Business School Brahim GAIES, IPAG Business School	P. 99
Marketing myopia revisited : l’impermeabilité des meilleures revues marketing à la logistique et au SCM Aurélien ROUQUET, NEOMA Business School Gilles PACHÉ, CERGAM Lab, Aix-Marseille Université	P. 116

ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR LA GRH

De la responsabilité sociale du chercheur à l'impossibilité de chercher ?

L'impact des sujets sensibles

P. 134

Émilie HENNEQUIN, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, École de Management de la Sorbonne, Prism-Sorbonne

Bérangère CONDOMINES, CNAM Paris, LIRSA

La collaboration Business Schools/Universités en recherche en gestion.

La fin de deux mondes séparés ?

P. 154

Patricia LAURENS, LISIS, Univ Gustave Eiffel, ESIEE Paris, CNRS, INRAE, 77447 Marne-la-Vallée, France

Christian LE BAS, UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDÉS, “ESDES Institute of Sustainable Business and Organizations”

Linh-Chi VO, UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDÉS, “ESDES Institute of Sustainable Business and Organizations”

Confiance et Économie collaborative :

étude d'une communauté d'autopartage

P. 171

Dominique BONET FERNANDEZ, IPAG et CRET-LOG, Aix-Marseille Université

Marc VAN MIGOM, Consultant

Elisa CONTI, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center

Claude ALAVOINE, IPAG LAB

Éditorial

Le bien-être au travail est un enjeu de responsabilité sociale, à un moment où l'on observe des comportements de moindre implication, voire de « grande démission » dans certains cas. Il faut donc s'interroger sur les raisons de la dégradation des conditions de vie au travail observée dans de nombreux contextes. Est-ce la responsabilité de logiques de gestion des ressources humaines court-termistes mises en œuvre dans bien des organisations comme le mentionne Vincent De Gauléjac¹? Pourquoi la souffrance au travail a-t-elle changé de nature avec l'apparition de nouveaux maux dans les situations de travail : stress et burn out, harcèlement, comportements violents, etc.

Il est donc nécessaire de s'interroger sur la contribution d'une GRH responsable pour défendre ce que Pic de la Mirandole appelle « la dignité de l'être humain ». Pour y parvenir, il convient de cultiver des expériences de multidisciplinarité et de mobiliser les sciences humaines, y compris l'histoire, la philosophie et l'anthropologie « qui ont l'homme pour objet » (Gusdorf²).

Les articles de notre cahier sur la responsabilité sociale de la GRH proposent ainsi des pistes pour un projet global de libération du travail en entreprise et d'amélioration des conditions de travail et du bien-être au travail.

Les différentes contributions montrent que l'entreprise ne fonctionne pas en circuit fermé. Déjà théâtre de profondes transformations depuis quelques décennies et soumise à des injonctions de responsabilité plus prégnantes au début du XXI^{ème} siècle avec des normes comme ISO 26000 et ses 7 domaines³, elle est soumise maintenant à la pression inouïe de nouveaux défis : développement durable, santé au travail, gestion optimale des ressources notamment de l'emploi, insertion locale, nouveaux comportements issus de la pandémie du Covid 19, concurrence exacerbée dans un univers où tout va très vite. Dans ce contexte, le cahier thématique montre qu'il existe des possibilités d'une GRH socialement responsable en puisant dans l'éventail des sciences humaines ainsi que dans des études de cas et des analyses de documents.

Alain Klarsfeld s'interroge sur la capacité des pratiques de responsabilité sociale à encadrer le pouvoir discrétionnaire des entreprises en analysant deux pratiques déjà anciennes qu'il considère comme « pré RSE » : celle des classifications salariales et celle des sursalaires familiaux, qui déjà au XX^{ème} siècle ont permis une régulation plus contraignante.

En présentant la façon dont les normes de responsabilité sociétale peuvent intervenir dans la gestion de projets territoriaux, **Élise Marcandella** montre en quoi certaines compétences sont à même de favoriser des innovations sociales induisant des pratiques de développement durable. En attendant une meilleure insertion de ces normes dans la formation initiale des cadres territoriaux, elle insiste sur leur formation continue.

En se penchant sur la question de la santé des télétravailleurs et des travailleurs sur site, **Emmanuel Abord de Chatillon, Clara Laborie, Alice Monnier** et **Virginie Moisson** mettent en lumière nombre de divergences. À partir d'une enquête quantitative, ils analysent au moyen de la théorie de conservation des ressources de Hobfoll la façon dont les uns et les autres ont dû s'appuyer sur des caravanes de ressources bien particulières pour faire face à des contraintes différentes. Ils soulignent également l'importance que revêt le niveau du soutien accordé par les managers.

Un autre enjeu de taille est celui de l'employabilité, concept dont la prise en compte par la GRH est incontournable : **Cynthia Blanchette** montre, au moyen d'entretiens menés en France et au Québec auprès de membres de la direction des ressources humaines, que les entreprises ne doivent pas échapper à leur responsabilité de sécuriser les parcours professionnels. Même si salarié, manager et entreprise sont également responsables de l'employabilité, c'est à la GRH qu'il incombe d'organiser un accompagnement à la formation, pièce maîtresse du dispositif.

Jean-Paul Méreaux examine la façon dont, en matière de responsabilité sociétale, nombre d'organisations gèrent leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux dans une optique de

1. V. de Gauléjac (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Éditions du Seuil.

2. G. Gusdorf (1974). *Introduction aux sciences humaines*, éditions Ophrys.

3. *Gouvernance de l'organisation ; droits de l'homme ; Relations et conditions de travail ; environnement ; layout des pratiques ; questions relatives aux consommateurs ; communautés et développement.*

développement durable. Il choisit l'exemple de la création d'un réseau associatif des groupements d'employeurs (GE) dans la région Grand Est. Ces groupements ont depuis plus de deux décennies une tâche de recrutement et ils ont tenté récemment de créer une dynamique collective en organisant des réseaux. Mais leur gouvernance spécifique implique d'organiser une répartition de responsabilités aux fins de résoudre la contradiction permanente entre leur intérêt spécifique de groupe d'employeurs et l'intérêt collectif de leur réseau.

Guillaume Plaisance pose également la question des mécanismes de gouvernance des organisations. En analysant les rapports proposés par les plus grandes associations françaises, Il démontre l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de ces associations.

Nous remercions Cynthia Blanchette et Jean-Paul Méreaux pour leur contribution à l'organisation de ce cahier dans le cadre du colloque ADERSE 2022, sur le thème du développement de la responsabilité sociale dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La rubrique *varia* comporte cinq articles.

Maria Giuseppina Bruna, Béchir Ben Lahouel et Brahim Gaies étudient le biais d'endogénéité qui marque les problématiques sociétales en management. À partir d'études basées sur des données de panel, ils font une démonstration statistique et proposent des méthodes économétriques pour corriger ce biais.

Devant l'évidence du caractère central de la logistique dans la mise en œuvre de politiques marketing, **Aurélien Rouquet** et **Gilles Paché** s'attachent à cerner la place que lui accordent les recherches académiques en marketing. Une analyse conduite auprès des meilleures revues mondiales dans ce domaine leur permet de vérifier que les aspects logistiques et supply chain sont totalement minorés dans ces recherches alors qu'elles devraient les développer pour répondre aux attentes des entreprises.

Une place croissante est faite par les sciences de gestion à des sujets à forte résonance sociétale. **Émilie Hennequin** et **Bérangère Condomines** discernent dans cette tendance des risques potentiels pour les chercheurs confrontés à des thèmes sensibles (corruption, violences, déviances, conflits en entreprise). Ils se traduisent pour eux en risques qui impactent la responsabilité sociale du chercheur et en multiples contraintes acceptées dans un but de protection. Pour éviter l'écueil d'une limitation, voire d'une impossibilité de la recherche, ces auteurs en appellent à un questionnement sur la déontologie et les finalités de la recherche.

Patricia Laurens, Christian Le Bas et Linh-Chi Vo traitent des pratiques collaboratives qui se nouent dans le domaine de la recherche en gestion entre Business Schools (BS) privées et Universités publiques françaises. En dépit d'une séparation historique, la période 2008-2018 est marquée par la croissance de l'activité de recherche des Business Schools et des pratiques collaboratives (y compris internationales) dans le monde académique.

La constitution d'une base de données tirée de Scopus portant sur 15 494 publications issues de 1 177 revues a permis aux auteurs de décrire les principales tendances concernant la production de recherche académique en gestion des institutions françaises et de constater que le bloc des Universités (accru des chercheurs CNRS) collabore de plus en plus avec les BS même si les publications collaboratives entre les BS et les Universités-CNRS sont faiblement internationalisées et ont moins d'impact que la moyenne des publications des BS.

Dominique Bonet Fernandez, Marc Van Migom, Elisa Conti et Claude Alavoine explorent le domaine de l'économie collaborative et de l'économie de partage et le rôle crucial qu'y jouent la confiance entre les partenaires de l'échange. À partir d'une étude exploratoire basée sur les verbatim extraits de forums, blogs et pages du leader mondial de l'autopartage, BlaBlaCar, les auteurs décrivent l'émergence d'une forme de confiance basée sur une vision commune d'une société dans laquelle les relations humaines sont bâties sur la réputation, les dispositifs réglementaires, et des garanties développant la confiance mutuelle.

Zahir YANAT
Rédacteur en chef
Professeur HDR ISTEK, AGRH

Le potentiel régulateur de la RSE : un regard rétrospectif sur des pratiques ‘ pré RSE ’ _____

Alain Klarsfeld

Responsable du Laboratoire Travail Emploi Santé, TBS Business School
a.klarsfeld@tbs-education.fr

Notre contribution pose la question du potentiel régulateur de la RSE, à savoir, si la RSE conduira à un encadrement du pouvoir discrétionnaire des entreprises par des règles. La difficulté tient à ce que les pratiques dites ‘RSE’ sont très récentes, et que le recul temporel manque pour répondre à cette question. Une avenue possible est de se doter d’un cadre théorique permettant de penser la régulation (et la dérégulation), puis de porter un regard rétrospectif sur des pratiques ‘pré-RSE’ dont l’histoire a été documentée sur plusieurs dizaines d’années à l’aune de ce cadre théorique. Nous utilisons quatre perspectives sur la RSE, et la théorie de la régulation sociale, et appliquons ce cadre d’analyse au devenir de deux pratiques ‘pré-RSE’ : les classifications salariales et les sursalaires familiaux. Nous montrons que des évolutions tendant à une régulation plus contraignante sont possibles, mais elles prennent plusieurs décennies. Les finalités poursuivies par les acteurs qui les portent sont multiples et évolutives. Par ailleurs, ces évolutions ne sont pas à sens unique : les règles contraignantes dont la gestation a pris plusieurs décennies, peuvent être démantelées sur un horizon temporel similaire.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Gestion des ressources humaines, Régulation sociale, France.

Introduction

La définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) intègre l'idée que l'action des entreprises doit aller au-delà de ce qui est rendu obligatoire par la loi, et que le respect des exigences légales va de soi. C'est ce que reflète, par exemple, le Livre vert de la Commission européenne : « intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales aux activités et aux relations avec les parties prenantes » (European Commission, 2001, p.6). La nature volontaire de la RSE a été affirmée à l'occasion du lancement de l'Alliance européenne pour la RSE en septembre 2006, ce qui a déclenché de vives critiques (Capron, 2006). Cette nature volontariste apparaît de façon flagrante dans les initiatives en matière de neutralité carbone qui n'ont, à ce jour, pas été vraiment contraignantes (World Economic Forum, 2014 ; Doerr, 2021). Les critiques de ces initiatives posent une question à laquelle nous tentons ici de répondre : la RSE est-elle, de par ce caractère volontaire, un outil de domination visant à renforcer le pouvoir discrétionnaire des entreprises (Banerjee, 2008) sous couvert de bonnes intentions, ou bien recèle-t-elle un potentiel régulateur (Gendron et al., 2002) visant à le limiter ?

La RSE : quatre perspectives

La RSE vise à améliorer les performances des entreprises en matière sociale et environnementale dans le souci des besoins des générations futures (Brundtland, 1987). Cependant, il n'est pas évident que les entreprises adoptent des pratiques de RSE afin de promouvoir le bien-être dans leur environnement en vertu d'un impératif moral ou si elles le font pour éviter d'être exposées aux pressions normatives de ce même environnement. Les entreprises, à travers la RSE, poursuivent des stratégies utilitaires visant à éviter les conséquences négatives pour elles-mêmes plutôt que de promouvoir le bien commun (Arvidsson, 2010) certes derrière un paravent de bonnes intentions. La RSE pourrait même être un moyen pour les entreprises de s'assurer qu'elles restent aussi libres que possible de toute contrainte, un objectif qui est perçu par certains comme étant au cœur

même du projet capitaliste (Banerjee, 2008). Nous pouvons résumer ces points de vue contrastés sur la RSE. Les pratiques de RSE peuvent tout à tour être considérées comme destinées à :

- Promouvoir volontairement le bien-être général (Brundtland, 1987) ;
- Favoriser et annoncer une régulation contraignante à venir (Gendron et al., 2002) ;
- Éviter les conséquences négatives des pressions normatives (Arvidsson, 2010) ;
- Augmenter la domination des entreprises sur la planète (Banerjee, 2008)

Ces points de vue sur la RSE sont largement conjecturaux, car la RSE en tant que concept est relativement récente. Ils ont un caractère manichéen, certains auteurs voulant voir les potentialités de la RSE sous un angle positif (poser les jalons d'une régulation à venir) voire angélique (promouvoir le bien-être général), d'autres cherchant à la diaboliser, n'hésitant pas à utiliser un vocabulaire sans équivoque : *the bad, the ugly* (Banerjee, 2008). À défaut de pouvoir analyser si et comment des pratiques volontaires dites 'RSE' – typiquement, des engagements de réduction des émissions de CO₂ (Doerr, 2021) ou des accords-cadres (Bodet et al., 2006 ; Europe et Société, 2006) – prennent graduellement un caractère plus contraignant, il est possible d'analyser des pratiques 'pré-RSE' anciennes et d'analyser en quoi elles peuvent participer d'une entreprise de dérégulation, ou au contraire, de régulation.

Nous proposons le concept de pratique 'pré-RSE', pour désigner des pratiques qui répondent mais qui ont pour caractéristique d'être antérieures aux définitions de la RSE qui ont longtemps fait référence : celle de la Commission européenne (2001), à savoir intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales aux activités et aux relations avec les parties prenantes afin de respecter pleinement les contraintes légales mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain et l'environnement (European Commission, 2001) et celle du rapport Brundtland (1987), à savoir promouvoir le bien-être général, et répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

En effet, les préoccupations sociétales des entreprises sont bien plus anciennes que le concept de RSE, certaines entreprises ayant tôt compris l'intérêt de promouvoir le bien-être d'au moins certaines de leurs parties prenantes, notamment leurs salariés (Caroll, 1999). Par conséquent, lorsque l'on parle d'un éventuel potentiel de régulation des initiatives de RSE, on devrait dans un premier temps analyser des initiatives volontaires pré-RSE, pouvant donc s'apparenter à la RSE, tout en étant antérieures au concept de RSE, ce sur plusieurs décennies. Une telle démarche permet d'analyser si les entreprises obtiennent effectivement plus ou moins de pouvoir dans les domaines couverts par ces pratiques, ou si elles participent de la construction de normes contraignantes limitant leur pouvoir.

La théorie de la régulation sociale

Alors que les grands auteurs de la RSE présentent quatre perspectives contrastées de la RSE, il manque un cadre intégrateur permettant de rendre compte de toutes ces perspectives différentes sur la RSE. Nous avons recours à une théorie qui permet d'en faire une synthèse dialectique, c'est-à-dire de penser comment une pratique spontanée peut progressivement devenir une règle contraignante, et inversement, comment une règle contraignante peut être l'objet d'un jeu visant à la contourner, voire à la démanteler, en fonction de finalités multiples et changeantes, poursuivies par des acteurs différents : la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. La théorie de la régulation sociale prend pour objet d'étude principal les règles sociales, leur création, leur mise en œuvre, leur maintien et leur déclin (le processus de « *régulation* ») (Reynaud, 1997). L'intérêt de nombreuses règles sociales est qu'elles présentent au moins un certain degré de contrainte, tout en étant mises en œuvre volontairement par les acteurs eux-mêmes. Reynaud distingue trois types de règles sociales et de processus de régulation associés : les règles de *contrôle* (typiquement, les lois) issues de la régulation de *contrôle*, les règles *conjointes* issues de la régulation conjointe (typiquement, les conventions et accords collectifs) et les règles *autonomes* issues de la régulation autonome (typiquement, le fait de

jouer avec les règles de contrôle pour les rendre inopérantes). Il s'agit de notions relatives qui doivent être évaluées du point de vue d'un groupe social donné et qui peuvent être appliquées à une multitude de niveaux, que ce soit au niveau de la société, de l'organisation, du petit groupe, voire de l'individu, ce qui est un des avantages de ce cadre théorique. Ce qui importe pour un groupe social donné, c'est de savoir si les règles lui sont imposées du dessus (régulation de contrôle), si tous ou certains de ses membres sont engagés dans leur conception avec les membres d'un autre groupe (régulation conjointe), ou si les règles sont générées au sein même du groupe (régulation autonome). Une même règle peut donc être « conjointe » pour les groupes dont les membres sont engagés dans leur conception, et « de contrôle » pour les acteurs de niveau inférieur dont les membres ne sont pas engagés dans leur conception.

Le cadre de la régulation sociale a été utilisé pour analyser une grande variété de processus de régulation ou de dérégulation, notamment dans le domaine de l'étude des syndicats et des relations entre employeurs et salariés à tous les niveaux (Reynaud, 1997). Il est encore peu utilisé dans la littérature en matière de RSE, dans laquelle un petit nombre de théories (au premier rang desquels, la théorie des parties prenantes et la théorie institutionnelle) dominant largement (Frynas et Stephens, 2015 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Un de ses avantages est qu'il rend possible une vision multi-niveau (organisationnel, sectoriel, national) encore insuffisamment présente dans les études dédiées à la RSE (Frynas et Stephens, 2015 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Plusieurs auteurs en France ont déjà souligné sa potentielle fécondité pour le domaine de la RSE (Bréchet, 2008 ; Bréchet et al., 2008 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008).

S'agissant des pratiques 'pré-RSE', la théorie de la régulation sociale permet de formuler des questions importantes pour notre problématique de départ : quelle est la part d'autonomie des acteurs dans leur conception ? Y-a-t-il des temps de régulation conjointe au travers d'éventuels temps de négociation ? Ou une régulation autonome pour vider les règles de contrôle de leur force contraignante ? Constate-t-on, à terme,

l'avènement de règles de contrôle à caractère contraignant venant effectivement empiéter sur les prérogatives des entreprises ? Ou ces pratiques 'pré-RSE' visent elles, derrière un éventuel paravent de bonnes intentions, à déréguler, c'est à dire à accroître le pouvoir des entreprises au détriment de leurs parties prenantes ?

Dans les sections qui suivent, après avoir précisé notre méthodologie, nous convoquerons l'histoire de deux pratiques 'pré-RSE' visant au départ à fournir un filet de sécurité aux travailleurs : les classifications salariales et le sursalaire familial. Nous mettrons à profit le cadre de la régulation sociale pour analyser les évolutions complexes caractérisant ces pratiques, et ce faisant, sa pertinence quant aux potentialités des pratiques dites responsables.

Méthodologie

Nous avons analysé la littérature de façon systématique à partir d'une recherche par mots clés sur Google Scholar (recherche dans l'ensemble du texte). Concernant les classifications salariales, nous avons fait une recherche sur l'expression « classification salariale » qui a renvoyé un retour total de 135 résultats. Après retrait des simples renvois à des annexes bibliographiques, des publications non liées à l'histoire proprement dite (publications juridiques), ni à la France, ainsi que des publications ne mentionnant l'expression que ponctuellement, sans développement historique dédié, nous avons pu exploiter 12 sources fondamentales - listées en début de section sur les classifications - qui traitent explicitement de l'histoire des classifications salariales en France. Concernant les sursalaires familiaux, nous avons procédé de même et fait une recherche sur l'expression « sursalaire familial » au singulier et au pluriel (présence dans l'ensemble du texte), qui a donné une liste totale de 261 résultats. Après retrait des simples renvois à des annexes bibliographiques, des textes non dédiés à la France, des textes ne traitant pas de l'histoire des sursalaires familiaux, parce que les traitant sous un angle purement théorique, qu'il soit économique ou juridique, ou ne mentionnant les sursalaires familiaux qu'en pas-

sant, sans développement dédié, nous avons retenu une liste de 11 sources fondamentales traitant explicitement de l'histoire des sursalaires familiaux.

Résultats

Les classifications salariales

De nombreux travaux ont été consacrés au moins en partie à l'histoire des classifications salariales françaises (Bamber, Lansbury et Wailes, 2004 ; Donnadiou et Denimal, 1993 ; Eyraud, 1978 ; Eyraud et *al.*, 1989 ; Eyraud et Rozenblatt, 1994 ; Gavini, 1998a ; Gavini, 1998b ; Lefranc, 1957 ; Naville, 1954 ; Reynaud, 1997 ; Saglio, 1986 ; Saglio, 1987 ; Wailes et *al.*, 2020).

Les premières étapes : les grilles de classification en tant que recherche d'harmonisation des pratiques de rémunération entre employeurs d'une même région

Au 19^{ème} siècle, les salaires résultaient d'un accord informel entre les employeurs d'un bassin d'emploi, pour que les travailleurs puissent au moins se nourrir et se reproduire, et que les plus qualifiés d'entre eux résistent à la tentation de démissionner, la rétention étant alors une préoccupation récurrente des employeurs (Lefranc, 1957 ; Saglio, 1986). Toutefois, les employeurs avaient le choix de s'écarter de ces tarifs, qui ressemblaient davantage à un accord informel, mais non contraignant, sur ce qui était acceptable, on dirait aujourd'hui « responsable », et la fixation des grilles de salaires était pour l'essentiel une pratique de GRH décidée au niveau de l'entreprise. On peut ici parler de régulation à la fois conjointe (les entreprises s'entendent sur les salaires à payer) et autonome (chaque entreprise garde une certaine marge d'autonomie dans la fixation de ses salaires).

Les prédécesseurs des grilles salariales conventionnelles françaises : les premières normes de l'achat responsable ?

À la fin du 19^{ème} siècle, le gouvernement français, soucieux d'améliorer la condition des travailleurs, a promulgué des normes (régula-

tion de contrôle) à l'intention de ses fournisseurs : les entreprises désireuses de faire affaire avec l'État devaient prouver qu'elles offraient des salaires conformes à la pratique courante dans le secteur et la région où elles opéraient (c'est-à-dire les niveaux de salaire informels résultant de la régulation conjointe entre employeurs locaux). Ces niveaux de rémunération devaient être étayés par des données d'enquête attestant desdits niveaux de rémunération ou, à défaut, par des accords entre les représentants des travailleurs et des employeurs (Saglio, 1986). Ainsi la pratique autonome «standard» déjà adoptée spontanément par certains employeurs qui versent volontairement des salaires «réguliers» dans leur secteur a été utilisée comme modèle par l'autorité réglementaire pour la rendre plus contraignante. Cela a entraîné la signature d'une première vague de conventions collectives de branche, car ainsi les entreprises couvertes pouvaient se qualifier pour répondre aux appels d'offres lancés par l'État. Ce phénomène s'est intensifié pendant la Première Guerre mondiale, lorsque le rôle de l'État en tant qu'acheteur s'est accru. Une fois qu'une convention collective était signée, elle n'était toutefois pas contraignante pour les entreprises qui n'étaient pas intéressées par la commande publique, ou qui n'étaient pas membres des organisations signataires (Saglio, 1986).

La généralisation des conventions collectives salariales sectorielles obligatoires

Après 1929, le gouvernement français s'abstient tout d'abord d'intervenir dans l'économie afin de défendre la monnaie. En conséquence, les salaires ont fondu, de nombreuses entreprises et banques ont fait faillite, et le chômage a fortement augmenté. Cette situation a entraîné l'élection d'une coalition de partis de gauche (le Front Populaire) dans un contexte de troubles civils et de grèves massives à l'échelle sectorielle et nationale en 1936. Le gouvernement français nouvellement élu impose la signature de l'accord dit Matignon entre le principal syndicat français, la CGT (Confédération Générale du Travail), et l'organisation patronale, la CGPF¹. Cet accord,

selon son article 1, oblige les représentants des employeurs à négocier avec les syndicats et à signer des conventions collectives sectorielles dont les pièces maîtresses sont les classifications salariales. Une fois l'accord collectif conclu, celui-ci fait l'objet d'une procédure d'extension par le même ministère du Travail : il est rendu obligatoire à toutes les entreprises relevant de sa compétence et pas seulement aux entreprises membres de l'association patronale signataire. Il prend donc pour la première fois dans l'Histoire un caractère contraignant.

La contrainte encore durcie : la période 1945-1950

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement français a accru son intervention et son rôle contraignant, même en comparaison avec la période 1936-1938. Les employeurs n'ont d'autre choix que de payer un certain salaire pour les titulaires d'un type d'emploi donné (une certaine variabilité est tolérée à condition de respecter une moyenne dans chaque emploi). Les classifications salariales sont promulguées par arrêté ministériel et il ne peut y être dérogé.

Régulation autonome dans le contexte de classifications salariales fortement réglementées.

Aussi contraignantes qu'aient pu être les classifications salariales adoptées dans les années 1945-1950, les employeurs et les syndicats ont toujours eu des marges d'autonomie (régulation autonome). Typiquement, cela prenait la forme d'un jeu sur les titres d'emploi et l'organisation du travail, en faveur des travailleurs ou des employeurs selon où penchait le rapport de force (Naville, 1954). Pour assurer une certaine progression salariale, de nombreuses classifications salariales contenaient des dispositions accordant des déroulements de carrière, c'est-à-dire des changements de titres d'emploi, même sans qu'il y ait un réel changement dans les tâches effectuées. Inversement, les employeurs ont souvent essayé d'organiser le travail de manière à ce qu'il puisse être effectué par des travailleurs

1. Confédération Générale de la Production Française.

moins qualifiés, occupant des postes moins exigeants et recevant donc un salaire inférieur (Naville, 1954). Par conséquent, un vaste ensemble de réglementations autonomes se sont mises en place autour des règles de contrôle (tel poste, tel salaire) établies par l'État.

L'obsolescence progressive des classifications salariales

En 1950, l'État a restauré l'autonomie des partenaires sociaux sur la négociation des niveaux de rémunération au niveau du secteur d'activité. De régulation de contrôle, la régulation devient dès lors moins contraignante, c'est à nouveau une régulation conjointe au niveau de la branche (mais de contrôle pour les entreprises en relevant) qui se met en place. Les entreprises étaient libres d'offrir des salaires supérieurs aux niveaux convenus au niveau de la branche (mais pas inférieurs), retrouvant ainsi également une forme d'autonomie locale.

Dans un contexte de forte croissance tout au long des années 1950, 1960 et au début des années 1970, les syndicats se sont battus avec acharnement au niveau des entreprises pour obtenir des augmentations de salaire supérieures aux niveaux relativement bas négociés au niveau de la branche, tout comme les organisations patronales se sont battues pour «geler» autant que possible les classifications salariales. Au début des années 1970, en raison de l'action des employeurs visant à introduire de nouvelles technologies et de nouvelles formes d'organisation, et en raison de l'absence de renégociation des contenus des emplois listés dans les classifications salariales de branche, la plupart des titres d'emploi inclus dans les classifications salariales sectorielles étaient devenus obsolètes.

L'adoption d'un nouveau modèle de classification salariale : les classifications à critères classants

Dans certains secteurs dont la métallurgie, les organisations patronales et les syndicats ont commencé à négocier de nouvelles dispositions salariales reposant sur de nouveaux principes plus souples (Eyraud, 1978). Ces classifications salariales ont supprimé les anciennes

listes d'emplois-repères et ont introduit des critères classants. L'innovation réside dans le fait qu'en supprimant les listes d'emplois-repères, ces nouvelles classifications salariales ont fourni une méthode plus flexible permettant à chaque entreprise de construire et de maintenir sa propre liste et son propre classement interne des emplois, seuls les critères étant contraignants mais dans le cadre d'une grande liberté d'interprétation. En l'espace de 25 ans, on a ainsi assisté au démantèlement de classifications salariales en place depuis plus de 50 ans, voire 75 ans pour ses premiers adeptes dans la métallurgie parisienne (Eyraud, 1978 ; Gavini, 1998a ; Gavini, 1998b).

Les sursalaires familiaux

De même que les classifications salariales, les allocations familiales et leurs ancêtres les sursalaires familiaux, ont fait l'objet d'une littérature abondante en France et à l'étranger (Barrusse, 2015 ; Bichot, 1997 ; Commaille, 1993 ; Commaille et al., 2002 ; Damon, 2003 ; Dreyfus, 1965 ; Dutton, 2002 ; Montes, 1994, 1999 ; Palier, 2008 ; Villac, 1992 ; Villey, 1946).

Les initiatives en faveur de la famille commencent au milieu du 19^{ème} siècle sous la forme de mesures isolées prises par les employeurs au profit des travailleurs masculins ayant femme et enfants à charge ("chefs de famille"). Par exemple, en 1860, les marins se voient accorder 10 centimes de sursalaire par enfant et par jour, soit environ 5 % du salaire journalier de l'époque (Bichot, 1997). Mais plutôt que de se généraliser, cette initiative n'a pas donné lieu à l'adoption d'autres mesures coercitives. S'inspirant de la doctrine pontificale codifiée dans l'Encyclique *Rerum Novarum*, certains employeurs, tels Emile Romanet, Klein ou encore Léon Harmel, mettent en place des sursalaires pour les pères de famille. Léon Harmel crée une mutuelle dont le but est d'accorder un "supplément familial" aux ouvriers, dans les années 1880 et 1890.

Cette mutuelle est administrée par les travailleurs (Bichot, 1997 ; Dreyfus, 1965). À partir de 1896 se met en place progressivement, de façon décentralisée, un système de sursalaires familiaux dans les conseils généraux, chaque département adoptant son propre système (Montes, 1999).

Au début de la Première Guerre mondiale, on estime qu'une quarantaine d'entreprises ont mis en place des suppléments familiaux. Ceux-ci ont également été introduits dans de nombreuses administrations d'État. En 1911, une loi a été adoptée qui a généralisé les sursalaires familiaux dans toutes les administrations de l'État (Bichot, 1997).

Cette loi ne couvrait pas le secteur privé. Après la fin de la Première Guerre mondiale, il y a eu toutefois une accélération, et des caisses de compensation privées fournissant des sursalaires familiaux aux salariés des entreprises cotisantes ont été progressivement mises en place afin d'aider les employeurs à mutualiser le paiement de ces sursalaires à leurs employés : leur nombre est passé de 4 en 1921 à 258 en 1932 (Dutton, 2002). Ce système répond à un impératif moral d'intérêt général, social et nataliste, au lendemain d'une guerre qui a décimé la population (Barusse, 2015).

Mais il divise la classe ouvrière entre les ouvriers avec enfants, et les autres (Montes, 1994). Dans l'industrie métallurgique parisienne par exemple, moins de 62 % des travailleurs ont un enfant ou plus (Dutton, 2002). 1932 est l'année de la promulgation de la loi généralisant les sursalaires familiaux qui deviennent 'allocations familiales'. Pourtant, les travailleurs agricoles - qui représentent plus de 25 % de la population active à l'époque - ne sont pas couverts par cette loi et doivent attendre 1938 pour bénéficier du même système. En 1938, les taux d'allocations familiales en pourcentage du salaire mensuel moyen masculin sont unifiés sous le contrôle des préfets français, département par département.

En 1946, les allocations familiales ont été considérablement augmentées et un système d'indexation au coût de la vie a été mis en place. Les "Caisses de Compensation" sont devenues des "Caisses d'Allocations Familiales" contrôlées à la fois par les syndicats et les organisations patronales sous la tutelle de l'État, et non plus par les seules organisations patronales. Les Allocations Familiales ne sont désormais plus liées au travail, étant versées également aux chômeurs (Villey, 1946).

Les années qui suivent peuvent être consi-

dérées comme l'apogée des allocations familiales en France. Les cotisations sont successivement portées de 12 % du salaire brut en 1946 à 16,75 % en 1951 (Bichot, 1997), taux qui sera maintenu jusqu'en 1958. À l'époque, les ressources mises à disposition des prestations familiales étaient supérieures à celles des prestations de santé et de retraite réunies.

Par la suite, les prestations familiales ont diminué à mesure que le taux de cotisation a été progressivement réduit de 16,75 % du salaire brut à 9 % en 1974. Le taux actuel maximal appliqué est de 5,25 %. Alors qu'elles représentaient 50 % des transferts de sécurité sociale (qui comprennent les prestations de santé, de retraite, d'accidents du travail et de maternité), la part des allocations familiales a été ramenée à moins de 20 % au cours des 30 années suivantes (Bichot, 1997).

Après 1970, dans le sillage des manifestations de 1968 et de la demande d'une grande partie de la population de plus de justice distributive, le système a été modifié pour devenir plus sensible aux revenus et plus sélectif. Au lieu d'être distribuées de manière générale, de nouvelles prestations ont été instaurées avec des plafonds de revenus afin de cibler les personnes aux revenus les plus faibles, ou elles ont été ciblées sur des groupes spécifiques : les personnes handicapées, par exemple, situation dans laquelle l'un ou l'autre des parents se retire du marché du travail. Les gouvernements qui se sont succédé depuis 1960, dans le but d'attirer la visibilité médiatique au moindre coût, ont continué à introduire de nouvelles mesures ciblées, sans augmenter les ressources disponibles globalement, ce qui a eu pour conséquence que les prestations initiales - en particulier la prestation par enfant versée aux ménages - se sont lentement détériorées en termes réels, dans un ensemble manquant de lisibilité (Villey, 1992). En outre, en réponse aux difficultés croissantes de financement d'autres secteurs du système de protection sociale français, une partie des ressources collectées pour les prestations familiales a été utilisée pour financer les déficits des secteurs de la santé et de la retraite de la Sécurité Sociale (Bichot, 1997). Par conséquent, bien que formellement en place, les allocations familiales répondent de moins

en moins à l'idéal initial (Commaille, 1993 ; Commaille et al., 2002) et leur part dans le PIB est tombée à environ 2 % (Bichot, 1997). Certains parlent même d'une « désétatisation » de la politique familiale (Damon, 2003, p.110), dans le cadre d'une remise en cause globale du *welfare state* (Palier, 2008).

Discussion

Notre contribution est triple : nous contribuons au débat sur le potentiel régulateur de la RSE, mais également, nous apportons une contribution sur la durée des processus de régulation étudiés, ainsi que sur leur réversibilité.

Un potentiel régulateur ou une prise de pouvoir managériale ?

Si l'on peut soutenir que l'action volontaire des employeurs a été dictée, pour quelques-uns d'entre eux, par un *moral case* fait de bonnes intentions (conformément à la vision de Brundtland, 1987), une volonté d'accroissement d'une forme de domination a pu être présente à d'autres moments (Arvidsson, 2010 ; Banerjee, 2008) comme l'illustre certaines phases de l'histoire des sursalaires familiaux. Des arguments moraux en faveur du bien-être des ouvriers étaient avancés par les « catholiques sociaux » : les salariés pauvres avec enfants doivent être aidés, la justice distributive doit prévaloir entre les non-parents et les parents.

Mais il y avait un argument plus « business » : les sursalaires familiaux créent un supplément d'engagement des employés à mesure qu'ils fondent des familles, tout en étant moins coûteux que les augmentations générales de salaire. Ainsi, les sursalaires familiaux ont été utilisés par les organisations patronales pour saper l'intérêt des travailleurs pour les augmentations générales et diviser les travailleurs entre les chefs de famille et les autres. L'implication des organisations patronales dans la mise en place des allocations familiales était également dictée par une volonté d'empêcher l'État de prendre l'initiative dans ce domaine (Dutton, 2002).

Similairement, on observe plusieurs perspec-

tives successivement à l'œuvre concernant les classifications. Les ancêtres des classifications salariales à la fin du 19^{ème} siècle étaient des tarifs convenus entre employeurs sur un bassin d'emploi (régulation conjointe entre employeurs) pour préserver un niveau de vie minimal mais aussi limiter le pouvoir de négociation des ouvriers et leur turnover. Les organisations syndicales s'en sont bien plus tard emparées dans le cadre de leur pouvoir de régulation conjointe acquis en 1936, relayé par l'intervention de régulation de contrôle d'État (procédé d'extension en 1936 et arrêts ministériels dans la période 1945-1950), ce qui a eu pour effet de limiter le pouvoir des employeurs en matière de fixation des salaires.

Il a fallu des chocs violents et des actions massives des parties prenantes (récessions profondes, grèves de masse, guerres mondiales) pour changer d'échelle tant concernant les classifications salariales, que les sursalaires familiaux. Il n'y a pas d'automatisme dans les développements décrits ci-dessus.

Les quatre perspectives de la RSE évoquées dans la première section de cette contribution peuvent donc prévaloir selon les parties prenantes et selon la période : promouvoir le bien-être pour tous (au sens Brundtland, 1987) était manifestement important pour les employeurs qui s'inspiraient de la doctrine de l'encyclique *Rerum Novarum* en mettant en place les sursalaires familiaux ou ceux qui voulaient verser des salaires décents conformes aux usages. Mais éviter l'intervention de l'État (au sens de Arvidsson, 2010) et peser en faveur des employeurs pour accroître leur domination dans le rapport de force qui les oppose aux travailleurs (au sens de Banerjee, 2008) était tout aussi important pour les organisations patronales qui faisaient pression pour la création et le contrôle des Caisses de Compensation dans les années 1920.

Pour autant, ces initiatives patronales, quelles que soient leurs motivations initiales, ont eu un potentiel régulateur qui s'est actualisé (au sens Gendron et al., 2002), puisque, d'elles, est né le système français d'allocations familiales, d'une part, et le système français d'encadrement collectif des salaires, d'autre part.

De la pratique 'pré-RSE' à la contrainte légale : un temps long

La création et la diffusion des pratiques volontaires 'pré-RSE' étudiées ici font partie du processus de régulation sociale au sens de Reynaud, un processus flou qui se déroule en permanence à tous les niveaux de la société, où certaines pratiques tendent à passer du statut de pratiques locales de régulation conjointe ou autonome, à celui de pratiques de régulation à un niveau plus élevé (le niveau national), ce processus se déroulant sur plusieurs décennies et s'accéléralant en période de guerre et de crise. L'industrie métallurgique parisienne en est un exemple : les normes locales adoptées conjointement et volontairement par les employeurs à la fin du 19^{ème} siècle (régulation conjointe) ont été imposées nationalement par un gouvernement favorable aux revendications des travailleurs pendant la Grande Dépression et après la Seconde Guerre mondiale (régulation de contrôle), l'État prenant lui-même appui sur les grilles négociées entre patronat et syndicat avant la guerre (régulation conjointe).

Dans un parallèle frappant, les sursalaires familiaux (régulation autonome), qui sont apparus chez un petit nombre d'employeurs à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle, et se sont lentement généralisés par une régulation conjointe entre employeurs (Caisses de Compensation), sont devenus obligatoires en 1932 (régulation de contrôle) et, peu après la Deuxième Guerre mondiale, leur gestion a été retirée du contrôle direct des employeurs pour être partagée entre les organisations patronales nationales, les confédérations syndicales nationales, et l'État (régulation conjointe au niveau national aboutissant à des règles de contrôle pour les entreprises sur le territoire national). Le versement volontaire d'un sursalaire familial à une Caisse de Compensation s'est mué en cotisation obligatoire aux Caisses d'Allocations Familiales.

Des évolutions réversibles

Mais, comme le suggérerait Reynaud, le changement tant en matière de classification, que d'allocations familiales, n'a rien d'un processus à sens unique : il ne se produit que s'il est

déclenché par les acteurs. Il peut être inversé par leurs efforts de régulation autonomes ou conjoints, dans le sens de plus de régulation mais aussi de moins de régulation (ou de s'en affranchir par régulation autonome).

Ainsi, il s'est écoulé environ 40 ans entre les décrets Millerand instituant ce que nous appellerions aujourd'hui des normes d'achat responsable, et l'après-guerre où prévaut une période de réglementation stricte et contraignante des classifications et des niveaux de salaire. Cependant, dans les 40 ans qui ont suivi, ces règles contraignantes ont été contournées, puis remplacées par une approche plus souple reposant sur la seule définition de critères classants.

Dans un parallèle frappant, il s'est écoulé environ 40 ans entre les initiatives isolées d'employeurs désireux de mieux subvenir aux besoins des ouvriers avec enfants, et les lois contraignantes imposant des contributions aux «Caisses de Compensation» aux employeurs à la suite de la Grande Dépression, en 1932 et 1938. Ce système d'allocations fondées sur le nombre d'enfants est actuellement toujours en place, mais 50 ans après son apogée, les contributions aux allocations familiales ont été divisées par trois en pourcentage des salaires, et la politique familiale a largement perdu de sa lisibilité.

Le tableau page suivante récapitule le processus de régulation et de dérégulation caractérisant tant les classifications salariales, que les sursalaires familiaux. On peut y retrouver 4 phases de régulation (phases régulatrices d'initiative, extension, généralisation, apogée) et 2 phases de dérégulation (phases dérégulatrices de déclin et de remplacement).

Le potentiel régulateur des pratiques 'pré-RSE'

Pratique 'pré-RSE'	Classifications salariales (CS)	Sursalaires familiaux (SF)
RÉGULATION		
(1) Initiative (fin 19 ^{ème} Siècle) <i>Régulation autonome</i>	Normes salariales informelles entre employeurs dans les marchés locaux du travail	Harmel, Klein, Romanet, et d'autres employeurs, mettent en place des SF.
(2) Extension (1900-1920) <i>Régulation conjointe</i>	Entreprises dépendantes de la commande publique doivent appliquer des CS établies par voie de négociation.	Création des Caisses de Compensation, régulées entre employeurs du privé.
(3) Généralisation (1920-1945) <i>Régulation de contrôle</i>	CS de branche deviennent obligatoires par arrêté d'extension en 1936 dans toutes les branches.	Création des AF (Allocations Familiales) en 1932 puis 1938 qui généralisent et homogénéisent les SF.
(4) Apogée (1945 – 1960) <i>Régulation de contrôle</i>	1945–1950 : les CS déterminent les salaires réels et non les seuls minima.	1945-1958 : les AF sont gérées paritairement et augmentent jusqu'à représenter près de 17% du salaire en moyenne.
DÉRÉGULATION		
(5) Déclin (1960 – 1980) <i>Régulation autonome</i>	Régulation autonome des employeurs et syndicat, ce qui hâte l'obsolescence des CS d'après-guerre.	À partir de 1959, le taux diminue pour atteindre 9% en 1974. Les allocations familiales sont rognées par l'inflation.
(6) Remplacement (1980 à nos jours) <i>Nouvelles règles de contrôle</i>	Adoption par la métallurgie puis les autres branches de classifications à critères classants, plus souples.	Ciblage accru des aides aux familles sur critères de revenu. Taux maximum actuel AF=5,25 %
FINALITÉS SUCCESSIVES		
Motivations successivement à l'œuvre dans l'une ou l'autre des phases de régulation et dérégulation.	<p>Limiter le pouvoir de négociation des salariés (1). Protéger les salariés et limiter le pouvoir des employeurs en matière de salaires (2) à (4). Reprendre du pouvoir (employeurs) en jouant sur les règles, puis en créant des règles nouvelles (5) et (6).</p>	<p>Veiller au bien-être des salariés au nom d'un impératif moral (1). Diviser les salariés pour les affaiblir (2). Protéger les salariés et limiter le pouvoir des employeurs (3) et (4). Réallouer les transferts sociaux vers assurance-maladie et retraite (5) et (6)</p>

Conclusion

À la lumière de l'analyse de l'histoire des classifications et des sursalaires familiaux devenus allocations familiales, il apparaît que la RSE peut faire partie d'un long processus conduisant à la naissance de nouvelles contraintes pour les entreprises. L'adoption de pratiques socialement responsables peut relever aussi d'une démarche visant à accroître le pouvoir des entreprises.

Même au-delà de la volonté des acteurs, les pratiques volontaires d'aujourd'hui peuvent être appropriées et renforcées par les législateurs de demain, dans des directions non anticipées à ce jour. Nous avons montré que le très contraignant système français de classification des salaires de 1945 à 1950 trouve son origine dans des ententes informelles entre employeurs motivées au départ certes pour fournir un filet de sécurité aux salariés, mais aussi pour limiter la concurrence salariale à la hausse et le turnover. De même, le système français d'allocations familiales, développé sous le contrôle de l'État et des syndicats à partir de 1945, trouve son origine dans les sursalaires familiaux mis en place par des employeurs soucieux du mieux-être de leurs salariés, mais aussi par des organisations patronales soucieuses de diviser les travailleurs et d'écarter l'influence de l'État.

Notre contribution suggère finalement que les pratiques de RSE ne sont que des arrangements fragiles dont le potentiel régulateur peut être développé, si des acteurs engagés parviennent à les défendre. Il convient ici de souligner le rôle des crises et des mouvements de contestation. Les syndicats n'ont obtenu la satisfaction de leurs revendications en matière de régulation salariale (à savoir, des classifications contraignantes pour les employeurs) que sous la pression et l'organisation de grèves de masse, puis de la reconstruction après-guerre.

Au vu de l'expérience française en matière de classifications salariales et de sursalaires familiaux, faire l'éloge de la RSE pour son potentiel de régulation (Gendron et al. 2002), ou la condamner sans équivoque comme exercice de domination (Banerjee, 2008), est sans aucun doute réducteur.

Toutes ces considérations devraient nous inciter à être très nuancés et prudents dans notre réflexion sur les pratiques de RSE d'aujourd'hui et leurs prétendues finalités, devenirs, et effets et à venir. La période actuelle, riche en crises (sanitaire, climatique, géopolitique) peut toutefois servir d'accélérateur au potentiel régulateur de la RSE, si des acteurs savent s'en emparer.

Références bibliographiques

- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies, *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339-354.
- Bamber, G., Lansbury, R.D., Wailes, N., G.J. (2004). *International and comparative employment relations*, London, Thousand Oaks: Sage.
- Banerjee, S.B. (2008). *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Barrusse, V. D. L. (2015). Premiers jalons d'une politique familiale, *Informations Sociales*, (3), 21-28.
- Belem, G., Benoît, C., Bouslah, K., Champion, E., Guy, J., Najlaoui, H., Otero, A.I., (2007). *Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental*, Les cahiers de la CRSDD, collection Recherche, n° 11-2007.
- Bichot, J. (1997). *Les politiques sociales en France au XXe siècle*, Paris : Armand Colin.
- Bodet, C., Malandin, E., Vidal, E. (2006). *Codes de conduite vs Accords-Cadres Internationaux : un enjeu de renouvellement du syndicalisme international*, 1er Congrès du RIODD, 8 et 9 décembre.
- Bréchet, J. P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, 184(4), 13-25.
- Bréchet, J. P., Monin, P., Saives, A. L. (2008). Légitimité, déviance et délit, *Revue Française de Gestion*, (3), 15-34.
- Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, New York:United Nations.
- Capron, M. (2006). Responsabilité sociale des entreprises : marche arrière à Bruxelles, *Le Monde Économie*, 19 avril 2006.
- Caroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility, evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38(2), 268-294.
- Commaille, J. (1993). *Les stratégies des femmes, travail, famille et politique*, Paris : La Découverte.

Commaille, J., Strobel, P., Villac, M. (2002). *La politique de la famille*, Paris : La Découverte, Collection Repères.

Damon, J. (2003). Jacques Commaille, Pierre Strobel et Michel Villac, La politique de la famille, compte rendu in *Revue des politiques sociales et familiales*, 72(1), 109-111.

Doery, J. (2021). *Speed and Scale, an action plan for solving our climate crisis now*, New-York: Penguin Random House, 416 p.

Donnadieu, G. & Denimal, P. (1993). *Classification-Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : éditions Liaisons, 199 p.

Dreyfus, P. (1965). *Émile Romanet, père des allocations familiales*, Paris : Arthaud, 186 p.

Dutton, P.V. (2002). *Origins of the French Welfare State: the struggle for Social Reform in France, 1914-1947*, Cambridge: Cambridge University Press.

European Commission (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, 32 p., Brussels: European Commission.

Europe et Société (2006). *Négociations collectives transnationales : un outil au service de la stratégie de Lisbonne ?* Supplément n°45 aux Cahiers de la Fondation N°63/64.

Eyraud, F. (1978). La fin des classifications Parodi, *Sociologie du Travail*, 3, 259-279, (juillet-septembre).

Eyraud, F., Jobert, A., Tallard, M., Rozenblatt, P. (1989). *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et sociales*, Paris : La Documentation française, 321 p.

Eyraud, F., Rozenblatt, P. (1994). *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris : La Documentation française, 212 p.

Frynas, J. G. & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.

Frynas, J. G. & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives, *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.

Gavini, C. (1998a). *La mise en œuvre des nouvelles grilles de classification dans quatre branches d'activité*, Rapport, Paris: DARES, 71 p

Gavini, C. (1998b). *Emploi et régulation : les nouvelles pratiques de l'entreprise*, Paris : CNRS éditions, 261 p.

Gendron, C., Turcotte, M.F., Lafrance, M.A., Maurais, J. (2002). *L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques et le potentiel régulateur de la certification dans le domaine forestier*, Les cahiers de la CRSDD, collection Recherche, 08-2002.

Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(1), 53-64.

Lefranc, G. (1957). *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion.

Montes, J. F. (1994). La nécessité d'une première réglementation en allocations familiales, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 37(1), 27-39.

Montes, J. F. (1999). Les allocations familiales aux cantonniers : une expérience catégorielle menée entre 1896 et 1920, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 56(1), 67-77.

Naville, P. (1954). *Essai sur la qualification du travail*, Paris : éditions Marcel Rivière, 148 p.

Palier, B. (2008). *The long good bye to Bismarck? Changes in the French welfare state. In Changing France*, London: Palgrave Macmillan (pp. 107-128).

Reynaud, J.D. (1997). *Les règles du jeu*, Paris : Armand Colin, 2ème édition.

Saglio, J. (1986). Hiérarchies salariales et négociations de classifications, France 1900-1950, *Travail et Emploi*, 27, 7-19 (mars).

Saglio, J. (1987). Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification, *Droit Social*, 1, 20-33, janvier.

Syed, J., Özbilgin, M., (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.

Villac, M. (1992). Politique familiale et redistribution en direction des familles, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 28(1), 1-11.

Villey, F. (1946). *Le complément familial du salaire : étude des allocations familiales dans leurs rapports avec le salaire*, Éditions sociales françaises, 249 p.

Wailles, N., Wright, C. F., Bamber, G. J., Lansbury, R. D. (2020). *International and Comparative Employment Relations*, London: Routledge, 1-19.

World Economic Forum, 2014. *Alliance of CEO Climate Leaders*, <https://www.weforum.org/projects/alliance-of-ceo-climate-leaders>

Alain KLARSFELD

Responsable du Laboratoire Travail Emploi Santé de TBS Business School, il a publié extensivement sur le management des talents et des compétences, le management de la diversité, et le management international et comparatif.

Quelles normes de responsabilité sociétale pour aller vers un développement soutenable des territoires ?

Élise Marcandella

Maître de conférences, HDR en sciences de gestion, Université de Lorraine, CEREFIGE
elise.marcandella@univ-lorraine.fr

La responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement [...] ». Nos investigations sur différents terrains (Pôles de compétitivité, Pôles Territoriaux de Coopération Économique, Collectivités territoriales...) nous ont amenée à nous interroger sur les limites de cette norme pour appréhender les spécificités de cette collaboration inter-organisationnelle au service d'un développement soutenable des territoires.

Cet article après avoir décrit cette situation de gestion particulière propose une analyse des différents référentiels en lien avec la responsabilité sociétale mobilisables par les différents acteurs de ces projets territoriaux. Nous discutons ensuite des apports de la norme ISO 37101 (Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable) pour aller vers une approche coopérative des acteurs territoriaux au service d'un développement soutenable des territoires.

Mots-clés : projet innovant collaboratif ; territoire ; responsabilité sociétale ; RSE ; ISO 37101.

Social responsibility according to the ISO 26000 standard is defined as « responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment [...] ». Our investigations on different fields (Competitiveness Poles, Territorial Poles of Economic Cooperation, Local Authorities, etc.) have led us to question ourselves on the limits of this standard to understand the specificities of this inter-organizational collaboration in the service of a sustainable development of territories.

This article, after having described this new management situation, proposes an analysis of the different reference systems linked to social responsibility that can be mobilized by the different actors in these territorial projects. We then discuss the contributions of the ISO 37101 standard (Sustainable development in communities - Management system for sustainable development - Requirements with guidance for use) to move towards a cooperative approach of territorial actors in the service of sustainable development of territories.

Keywords: innovative collaborative project; territory; social responsibility; CSR; ISO 37101.

Introduction

La prise en compte des enjeux sociétaux est l'affaire de tous : citoyens, État, collectivités territoriales, universités, structures de l'économie sociale et solidaire, associations, entreprises de l'économie classique... Les chercheurs en sciences de gestion se sont naturellement intéressés à cette problématique qui peut impacter la stratégie, l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Les collectivités territoriales se sont également emparées de ces enjeux inscrits, par l'État, dans leurs compétences en dédiant différents services à ces problématiques environnementales et sociales. L'Économie sociale et solidaire (ESS) quant à elle s'est fortement développée autour de ces enjeux qui ont toujours fait partie intégrante de son ADN. Cependant, même lorsque ces différents acteurs sont présents sur un même territoire, ils n'arrivent pas toujours à travailler naturellement ensemble au service d'un développement soutenable de ce territoire. L'État, pour faciliter la collaboration entre ces différents acteurs au service du développement des territoires, a mis en place des dispositifs territoriaux d'innovation. Ainsi, il a créé, en 2005, les Pôles de compétitivité pour favoriser le développement économique des territoires grâce à l'accompagnement et au financement de projets innovants collaboratifs technologiques, puis en 2015, les Pôles Territoriaux de Coopération Économique pour faciliter l'émergence de projets coopératifs au service d'un développement soutenable des territoires.

La littérature sur ces structures met en évidence qu'il ne suffit pas de créer ces espaces dédiés à l'innovation, qu'elle soit économique ou sociale, pour que les acteurs apprennent à travailler ensemble. Il est nécessaire d'identifier ou de créer des outils de gestion adaptés à ces situations de gestion particulières. Dans cet article, nous nous interrogeons sur la place que les normes en lien avec la responsabilité sociétale peuvent jouer dans le management de ces projets innovants inter-organisationnels au service d'un développement soutenable des territoires.

Grâce à une méthodologie mixte basée sur

trois sources de données (recherche-actions, revue de la littérature et participation à l'élaboration de normes), nous discuterons des dispositifs d'innovation mis en place par l'État pour faciliter le développement de projets innovants collaboratifs territoriaux et après avoir présenté leurs particularités, nous mettrons en évidence les apports d'une approche coopérative pour aller vers un développement soutenable des territoires. Ensuite, nous présenterons les normes en lien avec la responsabilité sociétale adaptées à chaque type d'acteur territorial (normes centrées sur les organisations existantes) et les apports d'une norme (ISO 37101) qui propose de se centrer sur le projet lui-même vu comme une organisation à construire plutôt que sur les organisations impliquées dans le projet (norme centrée sur le projet et sa communauté).

Cet article vise à mettre en évidence l'intérêt potentiel d'utiliser la norme ISO 37101- Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, pour aller vers un développement soutenable des territoires.

De ce fait, la discussion ne porte pas sur les effets de la mise en pratique de cette norme mais bien sur l'opportunité de l'utiliser comme artefact médiateur pour faciliter la coopération des acteurs territoriaux autour de projets en faveur d'un développement soutenable.

Contexte et méthodologie

Cette recherche exploratoire repose sur une démarche mixte alliant une analyse de la littérature académique, un retour réflexif de l'auteure sur les terrains investigués depuis une dizaine d'années dans le cadre de recherche-action participantes éthiques (RAPÉth), et une analyse des normes en lien avec la responsabilité sociétale.

Projets collaboratifs innovants territoriaux, RH et RSE

En 2005, l'État français a incité, par la création des Pôles de compétitivité, les acteurs

des écosystèmes d'innovation (entreprises, organismes de formation, laboratoires de recherche, collectivités) à innover ensemble.

Les chercheurs en sciences de gestion et du management ont mis en évidence la nécessité de travailler sur les leviers de la collaboration au sein des projets innovants de R&D et sur la gouvernance de ces structures (Retour, 2008 ; Weil et Fen Chong, 2008). Le pôle de compétitivité, notamment par le biais de ses chargés de projets, va assumer les fonctions de « GRH » liées au projet alors que les activités de GRH habituelles des acteurs du projet sont distribuées entre plusieurs organisations (entreprises, universités, collectivités...) de nature et de rationalité différentes. Bories-Azeau et al. (2015, p.1), soulignent que « la GRH d'aujourd'hui ne relève plus d'une seule organisation » mais qu'elle « s'étend à un espace nouveau avec des projets élargis à une aire spécifique, incluant une multitude d'acteurs et entremêlant des logiques d'action privées et publiques ». Les projets innovants collaboratifs (PIC) constituent ainsi une situation de travail particulière (Girin et al., 2016) qui nécessite de concevoir et mettre en œuvre des instruments de gestion adaptés (Calamel et al., 2011 ; Defélix et al., 2015 ; Marcandella, 2021a).

D'autres types de projets innovants inter-organisationnels ont vu le jour. Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (Article 9 de la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS¹), les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ont été créés « pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ». Les PTCE mettent en avant la « coopération entre acteurs » autour d'un « projet économique commun ». Selon le Labo de l'ESS (2014, p.5) « par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouver-

nance et leur ancrage territorial, [les organisations de l'ESS] contribuent à faire prévaloir la coopération sur une concurrence brutale et à restituer les valeurs relationnelles et les richesses immatérielles dans le développement économique en cherchant d'autres voies que l'obsession de la concurrence ».

Enfin, si ces structures ont vocation à faire émerger et accompagner des innovations technologiques ou sociales, elles ne sont pas les seules sources d'invitation à innover sur un territoire. En effet, le gouvernement actuel, dans le cadre de sa « stratégie de lutte contre la pauvreté »², a lancé des appels à expérimentation pour financer des initiatives territoriales innovantes en matière d'insertion par le travail (e.g. « Territoires zéro chômeurs ») ou d'inclusion des jeunes et des demandeurs d'emploi peu qualifiés (e.g. 100 % inclusion). Ces incitations à l'innovation sociale portée par le gouvernement encouragent les acteurs territoriaux à se constituer en consortium (Marcandella, 2021b). Par exemple, l'appel à projet 100 % inclusion³ souligne que « les porteurs de projets sont invités à prendre part à des démarches coopératives avec les acteurs du développement local dans leur diversité, institutions, y compris scolaires ou universitaires, associations de tous les secteurs, entreprises... ».

Ces différents dispositifs (PdC, PTCE, stratégie de lutte contre la pauvreté) incitent chacun les acteurs territoriaux à se regrouper pour faire émerger des projets inter-organisationnels territoriaux. Dans le cadre des PdC, il est question de projets innovants collaboratifs au service du développement économique de ces acteurs (rationalité économique), dans le cadre des PTCE, reliés à l'Économie sociale et solidaire, la recherche d'un développement soutenable est plus explicitement mise en avant (rationalité socio-économique).

Enfin, dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté, il s'agit d'inciter les collectivités territoriales à sortir de leur approche

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

2. <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/bilan-d-etape-de-la-strategie-pauvrete/>

3. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/100-inclusion-acteurs-publics-et-privés-l-appel-a-projets-en-6-points-cles>

surplombante du rôle social qui est le leur (rationalité sociale).

En tant que chercheur-acteur, notre objectif est d'identifier des pistes pour aller vers un développement soutenable des territoires.

En tant que chercheur en sciences de gestion et management, nous nous focalisons sur les instruments de gestion qui peuvent faciliter le développement de projets permettant d'atteindre cet objectif. Pour ce faire, nous allons sur le terrain pour essayer de comprendre comment se passe la collaboration/coopération entre acteurs territoriaux. Dans le cadre de ces Recherche-Action Participantes éthiques (RAPéth), nous avons étudié différents types de projets inter-organisationnels territoriaux.

Méthodologie

La RAPéth (Wannenmacher et Marcandella, 2019) relève d'une posture épistémologique constructiviste et pragmatique (Cajaiba et Avenier, 2013) et notre approche méthodologique consiste à concevoir des représentations du réel adaptées au contexte étudié et permettant de dépasser des situations problématiques. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés dans un premier temps sur la démarche méthodologique dialogique de Cajaiba et Avenier (2013) à laquelle nous avons ajouté, à la suite de retours d'expériences, une dimension éthique explicite. L'éthique est ici considérée comme une « éthique réflexive » c'est-à-dire que « l'éthique correspond à une réflexivité et une responsabilité sociale assumée par les porteurs de la recherche et internalisée dans les projets de recherche » et non à une « éthique procédurale » qui « consiste à soumettre des protocoles à des comités éthiques aux échelons locaux, nationaux, européens ou internationaux » (Carvalho, 2019, p.310-311). Il s'agit d'une recherche permettant de co-définir, avec ses parties prenantes, une problématisation de la situation investiguée et de tenter d'y répondre ensemble avec comme objectif d'élaborer des savoirs actionnables par les différentes parties prenantes impliquées (co-chercheurs). Cette problématisation sera traduite en « question de recherche » par les

chercheurs et en « diagnostic initial » par les praticiens. Dans ce processus, les données sont collectées de manière simultanée à la construction théorique, ce qui implique des allers-retours entre la théorie et l'étude empirique (Kovács et Spens, 2005). En outre, cette approche introduit l'intuition dans l'approche scientifique (Kovács et Spens, 2005).

Les travaux présentés dans le tableau 1 sont issus de trois investigations menées avec des acteurs territoriaux autour de la facilitation du management de projets innovants collaboratifs. Nous cherchons lors de ces investigations à faciliter la collaboration entre les acteurs de projets innovants collaboratifs territoriaux. Notre pratique consiste à proposer des artefacts médiateurs permettant de révéler et, dans le meilleur des cas, dépasser les tensions entre acteurs (Marcandella, 2020).

Ces artefacts de différentes natures sont toujours en lien avec certains enjeux du développement durable. Le tableau 1 présente de façon synthétique les situations investiguées en mettant en avant les structures, les catégories d'acteurs, les artefacts médiateurs conçus pour identifier et dépasser les tensions et les résultats obtenus.

Tableau 1

Situations investiguées et observation du type de relations

Structures	Pôle de compétitivité (PdC)	Pôle territorial de coopération économique (PTCE)	Projet T2i - Acteurs de l'insertion
Caractéristiques de l'investigation	3 ans Thèse CIFRE	24 mois CEREFIGE (5 chercheurs en sciences de gestion et management)	18 mois Collectif interdisciplinaire PICOTE
Acteurs	Collectivité territoriale, grande entreprise, TPE	Collectivités territoriales, acteurs de l'ESS, structures privé/public	Collectivités territoriales, acteurs de l'ESS, usagers du service public
Artefacts médiateurs	Référentiel basé sur la responsabilité sociétale selon ISO 26000 co-construit par les acteurs d'un Projet Innovant Collaboratif (PIC)	Représentation partagée de la vision globale du PTCE Ateliers sur le travail collaboratif Modèle de gouvernance coopérative	Représentations du « parcours d'insertion »
Facilitateur interne	Délégué général Chef de projet	Chargée de mission	Responsable de la Direction départementale dédiée à l'Insertion
Résultats Collaboration vs Coopération ?	La RSE a facilité la collaboration entre acteurs, privés et publics, des PIC Le travail sur les phases amont de la collaboration a permis de mettre en évidence que ces phases relèvent plus spécifiquement de la coopération.	Les ateliers ont facilité la communication entre acteurs et l'identification des freins à la collaboration Le modèle de gouvernance partagée (coopération) a été rejeté par certains acteurs.	Un monde de l'insertion très centré sur les acteurs publics : ⇒ Mise en évidence des difficultés de la collaboration intra-sectorielle. Une nouvelle représentation du monde de l'insertion (vers le territoire capacitant) basée sur la coopération.
Freins	Difficulté à suivre les impacts dans le temps du référentiel RSE sur les pratiques de gestion des acteurs.	Des réticences à aller plus loin de la part d'un acteur politique peu favorable à une gouvernance partagée.	Des réticences à aller plus loin de la part d'un acteur politique peu favorable à la nouveauté (en période d'élections)
Rationalité	Économique	Socio-économique	Sociale
Références	Guève, 2015 ; Guève et Marcandella, 2018	Marcandella <i>et al.</i> (2020)	Collectif PICOTE, 2022

Dans la partie suivante, à partir d'un retour réflexif sur ces investigations et de la littérature sur les innovations sociales, nous

chercherons à définir les caractéristiques des projets territoriaux favorisant le développement soutenable des territoires.

De la collaboration à la coopération pour aller vers un développement soutenable des territoires

Retour réflexif sur le management des projets collaboratifs territoriaux

Nos travaux antérieurs (*cf.* Tableau 1) ont mis en évidence l'intérêt d'utiliser des artefacts médiateurs pour identifier les tensions entre acteurs des projets innovants collaboratifs puis pour dépasser ces tensions afin d'amener les acteurs à mettre leurs compétences au service du projet commun. Les artefacts utilisés pour assurer cette médiation étaient des artefacts porteurs de valeurs de la Responsabilité sociétale (e.g. référentiel d'évaluation des impacts développement durable co-construit par les partenaires d'un projet innovant collaboratif accompagné par un Pôle de compétitivité ; « charte de bon fonctionnement » ; ateliers de co-construction de représentation des « parcours d'insertion » des allocataires du revenu minimum d'insertion...) (Marcandella, 2021a).

Par nos travaux avec les pôles de compétitivités (PdC) nous avons pu constater que la Responsabilité sociétale (ISO, 2010) pouvait servir d'artefact médiateur pour faciliter la coopération entre acteurs du service public et du secteur privé. Le référentiel co-construit en s'appuyant sur la norme ISO2600, par les acteurs d'un projet innovant collaboratif à but social (faire face aux inondations par un dispositif d'alerte des citoyens) a permis à ces derniers d'exprimer leurs désaccords qui ont ensuite pu être dépassés. Bien qu'il s'agisse d'un projet à but social, celui-ci était ancré dans l'économie de marché (rationalité économique).

Nos investigations au sein d'un pôle territorial de coopération économique (PTCE), qui relève de l'économie sociale et solidaire (rationalité socio-économique), nous ont permis de mettre en avant les tensions entre le pouvoir décisionnel des politiques et le management des opérateurs. Nous avons proposé de remettre l'ensemble des membres de l'association (porteuse du PTCE) au cœur des décisions qui relèveraient alors de la

négociation plutôt que de la prescription et d'élargir la communauté à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème territorial au lieu de se focaliser uniquement sur les membres fondateurs de ce pôle. Cette approche nécessitait de faire évoluer la division du travail pour passer d'un mode plutôt « hiérarchique » à un mode « collaboratif » voire « coopératif » et de créer de nouvelles règles de fonctionnement qui seraient passées par le changement des statuts de l'association et la rédaction d'une charte de bon fonctionnement au sein du pôle. Notre proposition, co-construite avec le chargé de mission et les opérateurs du pôle n'a pas été entérinée par le Président de l'association, représentant la Communauté d'agglomération impliquée dans ce pôle. Nous nous sommes alors interrogés sur la capacité à coopérer de cet acteur politique (compétence individuelle).

Enfin, lors de nos investigations au sein du secteur de l'insertion, dans le cadre d'un contrat de recherche avec une collectivité territoriale (projet T2i) (rationalité sociale), nous avons révélé des tensions au sein même de la Collectivité Territoriale porteuse du projet. Ce projet qui visait à faciliter la coopération entre acteurs territoriaux de l'insertion a permis de mettre en évidence que cette capacité à coopérer (compétence collective) ne préexistait pas chez les acteurs du secteur public de l'insertion. La proposition d'une nouvelle représentation du monde de l'insertion, co-construite par les acteurs de l'insertion avec le soutien des chercheurs, n'a pas obtenu l'aval de la Présidente de la collectivité territoriale. Il est à noter ici que les acteurs politiques n'avaient pas été associés directement à ce travail de co-construction. Ces travaux ont mis en évidence les difficultés des acteurs territoriaux à travailler ensemble quand des rationalités différentes s'opposent au sein des dispositifs d'innovation ou entre les dispositifs d'innovation. En effet, pour chaque type de rationalité (économique, socio-économique, sociale) des dispositifs d'innovation spécifiques sont développés sans liens les uns avec les autres alors que des thématiques communes sont abordées.

Constatant les difficultés à coopérer, y compris des acteurs du secteur public, nous avons cherché à voir si aborder les projets inter-or-

organisationnels territoriaux par l'angle de l'innovation sociale ne pouvait pas nous aider à envisager différemment cette problématique.

Coopérer pour aller vers des innovations sociétales au service d'un développement soutenable

Lorsque les macro-projets (e.g. projets inter-organisationnels territoriaux) ont pour objet premier la nécessité de répondre à des enjeux sociétaux, différents auteurs considèrent que ceux-ci relèvent de l'innovation sociale. Cependant, l'innovation sociale n'est pas un objet clairement défini. Ainsi, certains auteurs (Besançon et Guyon, 2013 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012) considèrent que l'approche européenne de l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste relèvent d'une conception fondée davantage sur la nature collective des processus et des produits de l'innovation sociale que sur le caractère de nouveauté et la finalité sociale de l'innovation sociale. Alain Penven (2015, p.132), pour sa part, propose de différencier l'innovation sociale par rapport à l'opposition demande (nécessité de répondre à des besoins sociaux) / offre (offre de nouveaux objets et services et création de besoins de consommation).

Pour bien marquer cette distinction, l'auteur propose de définir trois types d'innovations sociales : « l'innovation sociale locale » (ISL) fondée sur la solidarité et la proximité, en opposition avec « l'innovation technologique de marché globalisé » (ITMG) caractérisée par la compétition, la performance et le profit et enfin « l'innovation institutionnelle » (II) comme processus de reconnaissance et d'appropriation des innovations par les institutions (publiques et privées) et leur intégration dans le programme institutionnel ou référentiel d'action publique. Enfin, il souligne que « *dans cette perspective, l'innovation sociale locale (ISL) trouve sa place dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire, de l'action sociale et médico-sociale, de l'économie mixte du développement territorial mais aussi dans les formes émergentes d'entreprises à finalité sociale* ». Les travaux de Hillier *et al.* (2004) vont plus loin dans la différenciation de nature entre l'innovation sociale territoriale et l'innovation technologique

classique puisqu'ils opposent la recherche du « comportement optimal » mis en avant par l'économie orthodoxe de l'innovation au « comportement adapté et adaptatif » nécessaire à l'innovation sociale. Ces auteurs soulignent que « *le comportement optimal est un concept normatif renvoyant à des critères de rationalité économique [...] souvent hostiles au changement social* » alors que « *le changement adapté et adaptatif [de l'innovation sociale] vise à améliorer le bonheur humain à plusieurs niveaux de la société : la famille, les groupes et réseaux sociaux, les communautés territoriales, sociales, culturelles, etc.* » (p.137).

De ces définitions de l'innovation sociale, nous retiendrons que la prise en compte des besoins sociaux sur un territoire nécessite une approche collective des processus d'innovation et de ses produits (Besançon et Guyon, 2013), une approche fondée sur la solidarité et la proximité (Penven, 2015) et enfin un changement adapté et adaptatif visant à améliorer le bonheur humain à plusieurs niveaux de la société (Hillier *et al.*, 2004). Ces différentes propositions nous ont amenés à considérer que le terme « innovation sociale » était trop restrictif pour représenter des projets territoriaux orientés prioritairement vers un développement soutenable des territoires (rationalité sociétale). Nous préférons ici le terme d'« innovation sociétale ».

Les projets territoriaux inscrits dans l'innovation sociétale ont pour caractéristique d'être définis par le besoin sociétal auquel ils répondent plutôt que par la structure qui les porte. Nos investigations et nos lectures sur les innovations sociales nous amènent à penser que ces projets inscrits dans l'innovation sociétale, pour émerger, doivent reposer sur un management coopératif, au sens de Laurent (2018), plutôt que collaboratif. Cet auteur souligne que « *à l'échelle de la société, elle [la coopération] assure les mêmes fonctions que l'intelligence individuelle : elle permet l'ordonnancement et la synthèse du monde existant (l'organisation), tout en faisant émerger l'inattendu (la création)* » (p.16). L'auteur pour distinguer la coopération de la collaboration ajoute d'une part que « *la collaboration peut remplir la première fonction [l'organisation], mais pas la seconde [la création]* » et « *qu'en*

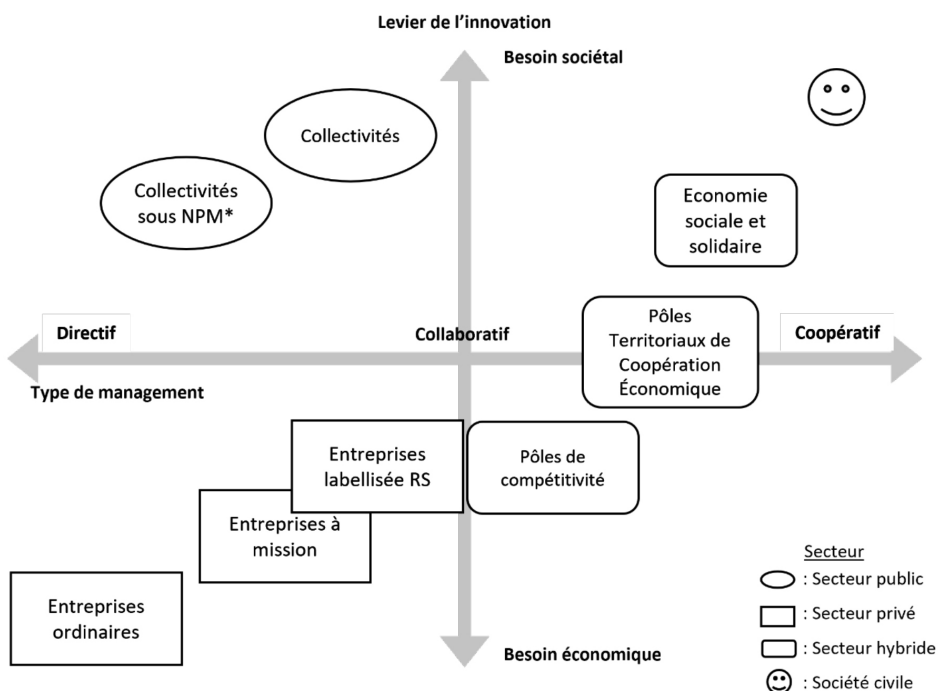
somme, si l'on collabore pour faire, on coopère pour savoir » (p.16). Enfin, Laurent (2018) met en avant trois éléments essentiels pour distinguer coopération et collaboration : la collaboration s'exerce au moyen du seul travail, tandis que la coopération sollicite l'ensemble des capacités et finalités humaines ; la collaboration est à durée déterminée, tandis que la coopération n'a pas d'horizon fini ; la collaboration est une association à objet

déterminé, tandis que la coopération est un processus libre de découverte mutuelle.

En nous basant sur les différences entre innovation sociétale, innovation sociale et innovation technologique de marché, sur les différences entre collaboration et coopération, et sur nos investigations, nous avons cherché à classer les différents acteurs territoriaux de l'innovation (cf. Figure 1).

Figure 1

Classification des innovations en fonction de leur caractère principalement social ou économique et du degré de coopération nécessaire à leur réalisation



* New Public Management

La figure 1 présente une classification des innovations portées par différents acteurs territoriaux, en fonction de leur caractère principalement social ou économique d'une part et du degré de coopération nécessaire à leur réalisation. Les acteurs représentés relèvent de différents secteurs (secteur privé, secteur

public, tiers-secteur, secteur hybride) au sens de Divay *et al.*, 2013, Marcandella et Mazzilli, 2021). Le New Public Management est évoqué pour mettre en évidence son impact sur le caractère social des innovations portées par les acteurs publics mais ne sera pas développé ici (Gallois *et al.*, 2016).

Cette figure est un artefact médiateur qui a vocation à être critiqué et amendé par les lecteurs de cet article. Il ne s'agit pas d'une représentation exhaustive de l'existant mais d'une représentation visant à identifier quel instrument de gestion (dans cet article, plus spécifiquement, quelle norme) pourrait permettre de faciliter la rencontre des acteurs territoriaux de différentes rationalités autour de projets en lien avec un développement soutenable du territoire.

Quelles normes pour aller vers un développement soutenable des territoires ?

Comparaison des normes en lien avec la responsabilité sociétale

Cet article se focalise sur les normes et outils en lien avec la responsabilité sociétale telle que définie à partir du rapport de Brundtland (1987) sur le développement durable (cf. Annexe 1).

Les collectivités qui souhaitent s'orienter vers un développement durable de leur territoire ont pu s'appuyer sur la démarche des Agenda 21 puis Agenda 2030. D'après le Guide pratique « Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises » (Comité 21, 2019), « *l'appropriation rapide de l'Agenda 2030 dans les territoires repose certainement sur une capitalisation forte des méthodes et processus de travail locaux issus de la pratique de l'Agenda 21 (Stratégie d'amélioration continue ; Participation ; Organisation du pilotage ; Transversalité des approches ; Évaluation partagée). Le Comité 21 plaide [ainsi] pour que la méthode d'élaboration d'un Agenda 21 puisse aider à décliner localement l'Agenda 2030* » (p.24).

En 2015, date à partir de laquelle l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs du Développement durable ont remplacé l'Agenda 21 et ses cinq finalités, plus de 1000 collectivités étaient engagées dans une démarche Agenda 21 ; cependant l'Agenda 2030 a eu du mal à trouver sa place. « *Une des explications de la faible appropriation de l'Agenda 2030 par les acteurs français [...] est la – relative – tardive*

appropriation des ODD par l'État français et leur caractère non contraignant. En effet, entre 2016 et 2019, soit dans les 4 premières années de vie de l'Agenda 2030, l'État ne portait pas ou trop peu les ODD » (Comité 21, 2019, p. 19).

La première version officielle de la norme ISO 26000, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (ISO, 2010) a été publiée en novembre 2010. Son domaine d'application précisait qu'elle présentait « *des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation* ».

Cependant, sa structure et son contenu se sont révélés plus adaptés aux organisations du secteur privé qu'aux organisations du secteur public ou de la société civile. Il est cependant intéressant de noter ici qu'une expérimentation de la norme ISO 26000 en Seine-et-Marne, en collaboration avec la Chaire ESS et l'Université Paris-Est Marne la Vallée, a donné le jour à un Guide de responsabilité sociétale pour les acteurs d'un territoire (AC X30-077) (AFNOR, 2014).

Une démarche de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 (ISO, 2010) « *conduit les organisations à s'interroger sur les impacts de leurs activités ; à identifier les domaines d'actions pertinents ; à organiser le dialogue avec les parties prenantes ; à définir des priorités d'action à court, moyen et long terme et à rendre compte de cette démarche globale, de sa performance et de son progrès* ». Comme vu précédemment, la norme souligne que « *le comportement le plus important à traiter correspond aux activités quotidiennes et régulières de l'organisation* ».

Les liens avec les autres acteurs territoriaux sont évoqués par le biais de l'une des 7 questions centrales, à savoir « les communautés et le développement local » et dans la définition de la responsabilité sociétale qui invite à « organiser le dialogue » avec ses parties prenantes. Il est à noter qu'en 2019, pour formaliser les liens entre l'ISO 26000, le label Engagé RSE (développé par l'AFNOR) et les 17 ODD des Nations-Unies, l'Afnor a publié un Livre blanc visant notamment à « rendre

concrets les ODD afin qu'ils soient plus automatiquement reliés à une démarche de RSE existante ou en déploiement »⁴.

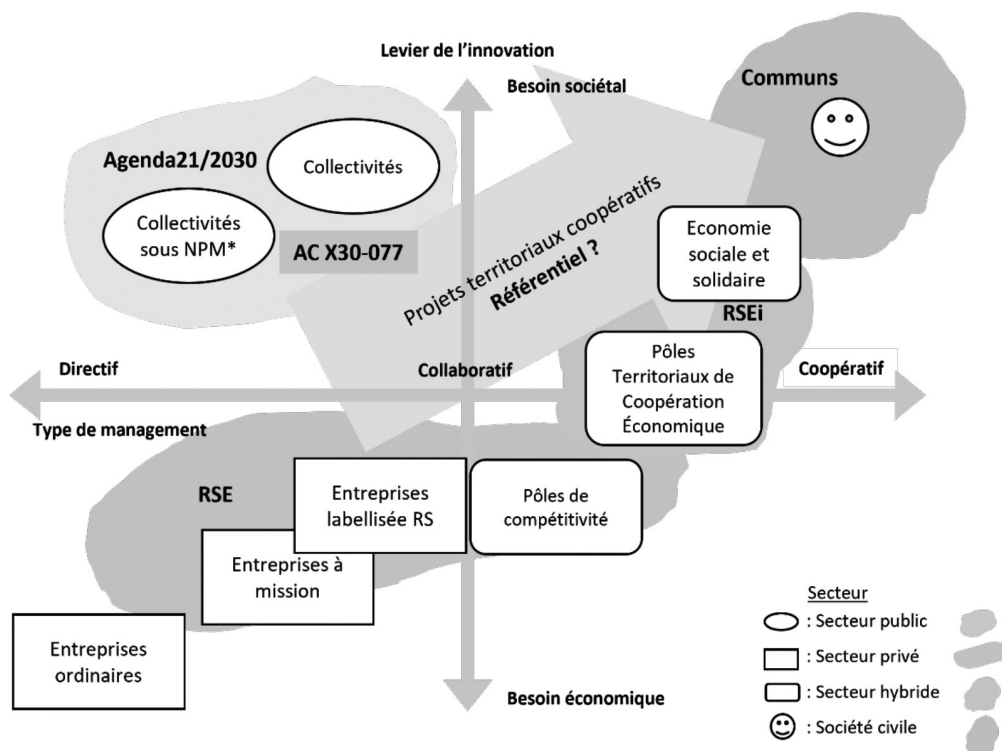
Enfin, en 2019, le label RSEi adapté au secteur de l'inclusion a vu le jour. Le référentiel s'applique aux entreprises sociales inclusives, dont l'inclusion est l'objet social, et aux entreprises inclusives qui intègrent l'inclusion comme faisant partie de leur projet d'entreprise. D'après le référentiel de labélisation, « l'entreprise inclusive est une entreprise qui prend en compte l'inclusion de personnes vul-

nérables sur le marché de l'emploi par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques concurrentielles dans le secteur marchand. Elle consacre durablement et en continu des ressources adaptées à cet objectif social et met son activité économique et son outil de production au service des personnes vulnérables » (RSEi, 2019).

La figure 2 propose une représentation des référentiels adaptés aux différentes catégories d'acteurs territoriaux.

Figure 2

Les référentiels RS en fonction du caractère principalement social ou économique des innovations



* New Public Management

4. <https://www.afnor.org/responsabilite-societale/odd-reporting/>

Une lecture fine des normes et autres documents normatifs en lien avec les enjeux du développement durable tels que la norme ISO26000 qui présente les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO, 2010 ; AFNOR, 2020) ou le fascicule de documentation FD X30-031 sur « Gouvernance et responsabilité sociétale » (AFNOR, 2013) permet de se rendre compte que ces approches, bien que visant l'intégration des enjeux du développement durable par les organisations (Cadet, 2014), ne mettent pas explicitement en avant la nécessité pour les différentes parties prenantes de coopérer, c'est-à-dire, en se fondant sur la définition de Laurent (2018), de se réunir pour identifier un projet commun permettant d'aller vers un développement soutenable du territoire en s'appuyant sur les ressources et capacités de chacun.

Chaque secteur (privé, public, hybride) a adapté la norme ISO 26000 à ses propres problématiques sans nécessairement chercher à aller vers des innovations sociales orientées vers les besoins du territoire.

Dit plus simplement, les entreprises cherchent à faire du profit en respectant au mieux les personnes et l'environnement, les structures de l'ESS cherchent à répondre à des besoins sociaux tout en évaluant leur impact environnemental et les collectivités s'organisent pour traiter les questions centrales en lien avec le développement durable mais dans une approche qui reste intra-sectorielle (chaque service cherche comment il peut agir en faveur du développement durable).

Les entreprises peuvent aisément faire le lien entre leur démarche RSE et les normes de systèmes de management qu'elles ont déjà mises en œuvre (e.g. ISO9001 - Système de management de la qualité ; ISO14001 - Système de management de l'environnement ; ISO45001 - Système de Management de la santé et de la sécurité au travail ; ISO50001, Management de l'énergie...). Les organisations du secteur public peuvent également s'appuyer sur cette norme dans la mesure où elle laisse la priorité aux lois nationales puisqu'elle précise que les organisations qui adopte une démarche RSE selon ISO 26000 se doivent d'aller au-delà de ces législations.

Pour aller vers un développement soutenable du territoire, il est alors nécessaire de considérer le « territoire » comme une organisation si on souhaite appliquer la norme ISO 26000 telle qu'elle a été conçue.

Cependant, le « territoire » en tant qu'organisation n'existe pas. Il existe des acteurs territoriaux qui sont ainsi définis par le fait qu'ils agissent sur un territoire défini. Les dispositifs d'innovation évoqués précédemment ont pour objectif de réunir certains de ces acteurs autour de projets inter-organisationnels répondant à différentes rationalités.

Chaque dispositif peut alors être considéré comme une organisation à part entière.

Cependant, comme nous l'avons souligné, chaque dispositif répond à une rationalité différente, ce qui rend difficile l'émergence de projets territoriaux prenant en compte l'ensemble de ces rationalités.

Alors que nous nous questionnions sur le pouvoir de médiation de ces référentiels, nous avons vu émerger un nouveau référentiel visant à intégrer les enjeux du développement durable dans le management mais qui permet, nous semble-t-il, de faire un pas de côté par rapport aux autres référentiels centrés sur l'organisation.

En effet, ce référentiel (ISO 37101) ne s'adresse pas à une organisation en particulier mais à une communauté réunie autour d'un projet territorial intégrant les enjeux du développement durable.

Apports de la norme ISO 37101 pour aller vers un développement soutenable des territoires

La norme ISO 37101 - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation - (AFNOR, 2016) ou encore la norme ISO 37000 sur la Gouvernance des organismes (AFNOR, 2021) mettent en avant la nécessité de coopérer mais également de prendre en compte les limites planétaires (cf. Encadré 1).

Encadré 1

Morceaux choisis de la norme ISO 37101 et mise en évidence de son ouverture vers un management coopératif au service de la transition écologique et solidaire

« La présente Norme internationale adopte une approche holistique pour l'établissement des exigences d'un système de management pour le développement durable au sein des communautés territoriales, y compris les villes, et fournit des préconisations visant à :

- améliorer la contribution des communautés territoriales au développement durable;
- favoriser l'intelligence et la résilience des communautés territoriales, en tenant compte des frontières territoriales auxquelles elles s'appliquent;
- évaluer la performance des communautés territoriales dans leurs progrès sur la voie du développement durable. [...]

Alors que le défi du développement durable est mondial, les stratégies pour y parvenir au niveau d'une communauté territoriale sont d'ordre local, dans une large mesure, et peuvent donc différer selon le contexte d'un pays à l'autre et d'un territoire à l'autre. Les stratégies des communautés territoriales doivent refléter le contexte, les conditions préalables, les priorités et les besoins, notamment dans le domaine social, par exemple, justice sociale, identité culturelle et traditions, patrimoine, santé humaine, sécurité et confort, et infrastructure sociale.

Les communautés territoriales qui souhaitent devenir plus durables sont également confrontées au défi qui consiste à respecter les limites des ressources de la planète et prendre en compte les limites que ces dernières impliquent.

Le concept de « limites des ressources de la planète » décrit un cadre de vie dont l'humanité a besoin pour continuer à se développer et à prospérer pour des générations à venir. Le changement climatique, la consommation d'eau douce, l'évolution de l'utilisation des terres et la diminution de la biodiversité sont des exemples de limites des ressources de la planète. Franchir ces limites pourrait entraîner des changements environnementaux soudains ou irréversibles, tandis que leur respect réduit les risques de façon significative. Il est possible de dépasser les limites des ressources de la planète afin de sélectionner les mesures qui peuvent être abordées au niveau des communautés territoriales en tenant compte de la situation spécifique.

→ *Les notions de « résilience » et de « limites planétaires » n'étaient pas présentes dans les précédentes normes sur le développement durable. Il s'agit d'une avancée pour la mise en œuvre de la transition écologique.*

« La présente Norme internationale encourage l'établissement d'un processus multi-acteurs au sein des communautés territoriales, à travers la mise en œuvre d'une approche holistique qui facilite la coopération de toutes les parties intéressées et évite le cloisonnement des actions. Elle est destinée à fournir des préconisations pour les organismes qui mettent en œuvre d'autres systèmes de management compatibles avec la présente Norme internationale, tels que les systèmes décrits dans l'ISO 14001, l'ISO 45001, l'ISO 50001, l'ISO 20121, l'ISO 14046 et l'ISO 26000, qu'ils concernent directement ou indirectement le développement durable au sein des communautés territoriales à différents stades de leur cycle de vie ».

→ *Cette partie met bien en évidence le potentiel de cette norme à faciliter la « coopération » de toutes les parties intéressées et à faire un lien entre les différentes normes adoptées par celles-ci.*

« L'implication des parties intéressées dans le cadre d'un processus multi-acteurs peut prendre différentes formes [...]. Dans tous les cas, l'objectif est d'engager un dialogue coopératif avec les parties intéressées afin de trouver des solutions plus durables. La mise en œuvre réussie de la présente Norme internationale peut aider les communautés territoriales à élaborer des stratégies holistiques et intégrées en faveur du développement durable qui se distinguent du « business as usual ». Cela peut également aider les communautés territoriales à montrer aux parties intéressées qu'un système de management approprié est en place, tout en les incitant à devenir proactives. »

→ *Cette partie met en avant la nécessité d'impliquer les parties intéressées pour engager un dialogue coopératif et souligne que la réussite de la mise en œuvre de la norme repose sur un changement de modèle reposant lui-même sur la capacité des communautés territoriales à passer du « business as usual » à une stratégie holistique et intégrée des enjeux du développement durable.*

Tableau 2

Termes spécifiques à la norme ISO 37101

Terme	Référentiel	
	ISO 37101	ISO 26000
Communauté(s) territoriale(s)	222 occurrences / 171 chapitres « Ensemble de personnes avec des responsabilités, activités et relations »	0 occurrence / 0 chapitre
Coopération/coopératif Coopérer	10 occurrences / 4 chapitres	2 occurrences / 2 chapitres
Limites des ressources de la planète Limites écologiques de la planète	5 occurrences / 2 chapitres	1 occurrence / 1 chapitre
Résilience	38 occurrences / 20 chapitres « Capacité d'adaptation d'un organisme dans un environnement complexe et changeant »	1 occurrence / 1 chapitre 6.5.5.2.2 - Adaptation aux changements climatiques
Services écosystémiques	9 occurrences / 4 chapitres « Bienfaits apportés par les écosystèmes qui contribuent à la viabilité et à la qualité de la vie humaine »	0 occurrence / 0 chapitre -
Vivre ensemble	5 occurrences / 2 chapitres	0 occurrence / 0 chapitre

Le tableau 2 dresse une liste non exhaustive de notions en lien avec un développement soutenable des territoires qui sont mises en avant dans la norme ISO 37101 et ne sont pas abordées ou pas de façon aussi explicite dans la norme ISO 26000. Pour chaque notion est affichée son occurrence et le nombre de parties différentes de la norme y faisant référence. Le choix de ces notions permettant de mettre en évidence les particularités de la norme ISO 37101 repose sur l'expérience de l'auteure qui a participé à des groupes de travail sur l'élaboration de normes dans le domaine de la responsabilité sociétale notamment à l'AFNOR (AFNOR, 2013) et sa connaissance des problématiques actuelles en lien

avec la transition écologique et solidaire des territoires et leur nécessaire résilience (Comité 21, 2022 ; Marcandella et Corinto, 2022). Ces termes mettent notamment en avant la nécessité d'aborder les besoins sociaux avec une vision systémique pour parvenir à définir ces besoins, le périmètre d'action, les ressources et compétences nécessaires pour y faire face en restant dans le cadre du respect des limites planétaires.

L'approche de la norme ISO 37101, centrée sur les besoins et consistant à créer une communauté territoriale permettant d'y répondre correspond à une approche holistique susceptible de favoriser l'intelligence collective

au service d'une transition écologique et solidaire. Cependant, comme il s'agit d'une nouvelle approche, il est essentiel que la fonction RH s'en empare pour imaginer des formes d'apprentissages renouvelés pour accompagner les différents acteurs amenés à coopérer (au sens de Laurent, 2018) autour d'innovations sociales centrées sur les besoins en lien avec la transition écologique et solidaire.

Nous proposons dans la suite de nos travaux d'utiliser la norme ISO 37101 comme artefact médiateur pour accompagner les acteurs d'un pôle territorial de coopération économique vers la transition écologique et solidaire de son territoire d'action. Cette norme nous permettra de définir la communauté territoriale réunie autour de cette vision et de former ensuite ses acteurs aux notions indispensables à la prise en compte du développement durable telles que « les limites écologiques planétaires », « les services écosystémiques », le « vivre ensemble » et « la résilience ». Ces formations seront conçues comme des formations-action permettant aux acteurs de travailler sur des cas concrets afin de prendre conscience de l'importance d'apprendre à coopérer pour entrer dans une démarche holistique centrée sur la réponse à des besoins sociaux et non simplement sur la recherche de la performance durable de leur organisation.

Conclusion

Nous avons essayé de montrer que travailler sur les défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés, nécessite pour le chercheur en sciences de gestion et management de sortir des frontières de l'entreprise classique pour s'intéresser parallèlement au management public et au management des structures de l'économie sociale et solidaire afin de mieux saisir la complexité du management des projets collaboratifs territoriaux au service d'un développement soutenable. Dans cet article nous nous sommes interrogés sur les leviers qui peuvent permettre à la fonction RH d'accompagner ces changements de la Société. Nos travaux sur les normes facilitant la prise en compte des enjeux du développement durable nous ont permis de mettre en avant certaines compétences à consolider pour aller

vers des innovations sociales au service d'un développement soutenable des territoires (innovations sociétales). Si la capacité à coopérer est une des compétences individuelle et collective à développer impérativement, il est également indispensable de former les managers impliqués dans des projets territoriaux à la compréhension des « limites des ressources planétaires », concept qui vient mettre en évidence les limites du modèle actuel fondé sur l'économie de marché. Les chercheurs en gestion qui se sont penchés sur ces questions semblent s'accorder sur le fait que, actuellement, la formation à la gestion ne permet pas de favoriser un comportement éthique, une attitude responsable chez les futurs cadres (Rodhain et Rodhain 2012).

En attendant que les enjeux de la transition soient intégrés au sein des formations initiales, il semble primordial d'intégrer ces problématiques (défis sociétaux, gestion de crises, résilience territoriale) à la formation continue des acteurs territoriaux. La norme ISO 37101 représente selon nous, un bon artefact médiateur pour faciliter la coopération entre acteurs impliqués dans des projets d'innovations sociales au service de la transition écologique et solidaire.

Références bibliographiques

- AFNOR (2010). ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR Éditions, Paris.
- AFNOR (2013). FD X30-031, Responsabilité sociétale - Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000, Paris : Éditions AFNOR, août.
- AFNOR (2014). AC X30-077, Guide de responsabilité sociétale pour les acteurs d'un territoire - Une expérimentation ISO 26000 en Seine-et-Marne, Paris : Éditions AFNOR, juin.
- AFNOR (2016). NF ISO 37101 - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, Décembre 2016, Éditions AFNOR, Paris.
- AFNOR (2020). NF EN ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Octobre 2020, Éditions AFNOR, Paris.
- AFNOR (2021). NF ISO 37000 – Gouvernance des organismes – Recommandations, Décembre 2021, Éditions AFNOR, Paris.

- Besançon, E. & Guyon, T. (2013). Chapitre II. Les principales approches de l'innovation sociale, In *L'innovation sociale*, L'Harmattan, 29-48.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., Uzan, O. (2015). *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, AGRH, Magnard-Vuibert.
- Brundtland, G.H. (1987). *Notre avenir à tous, rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement*, Paris : les Éditions du Fleuve (traduction française de *Our Common Future*).
- Cajaiba, A.P. & Avenier, M.J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques, *Recherches qualitatives*, 32(2), 201-226.
- Carvalho, S. (2019). L'éthique de la recherche entre réglementation et réflexivité, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 299-326.
- Calamel, L., Defélix, C., Mazzilli, I., Retour, D. (2011). Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes, *Management Avenir*, (1), 175-193.
- Collectif PICOTE – Balzani, B., Cervera, M., Guèye, K., Houot, I., Marcandella, E., Starck, S., Wannemacher, D. (2022). *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion. Vers le territoire capacitant ?*, Éditions EPURE, juin.
- Comité 21 (2019). *Guide pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises*, 260 pages. En ligne : <http://www.comite21.org/docs/contentu-comite-21/2020/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>, consulté le 18 août 2022.
- Comité 21 (2022). *Résilience des territoires – Vers une approche intégrée des risques*, 32 pages. En ligne : <http://www.comite21.org/docs/ttresilience/220209-ttresilience.pdf>, consulté le 18 août 2022.
- Defélix, C., Mazzilli, I., Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits, *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.
- Divay, G. & Belley, S. (2012). La gouvernance locale à l'épreuve de la mouvance territoriale : À propos de l'objet de la gouvernance locale, *Revue gouvernance*, 9(1).
- Gallois, F., Lecat, C., Nieddu, M. (2016). Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas, *Géographie, économie, société*, 18, 359-385.
- Girin, J., Chanlat, J. F., Dumez, H., Breton, M. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*, Hermann (No. hal-01783511).
- Guèye, K. (2015). *La responsabilité sociétale, un artefact de médiation dans les projets innovants collaboratifs des pôles de compétitivité : le cas du pôle de compétitivité HYDREOS* (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).
- Guèye, K. & Marcandella, E. (2018). Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs. Étude longitudinale du projet SIRUS, *Revue Française de Gestion*, 2018/5, 274, 147-164.
- Hillier, J., Moulart, F., Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, Économie, Société*, 6, 129-152.
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132-144.
- Labo de l'ESS (2014). *Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique*, septembre. En ligne sur Lelabo-ess.org : <https://www.lelabo-ess.org/les-poles-territoriaux-de-cooperation-economique>, consulté le 6 avril 2018.
- Laurent, É. (2018). *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Éditions Les liens qui libèrent.
- Marcandella, E. (2020). Retour réflexif d'un chercheur en sciences de gestion sur sa légitimité à investiguer le terrain de l'insertion, *Management & Sciences Sociales*, (28), 117-134.
- Marcandella, E. & Corinto, I. (2022). Apprendre à faire face aux défis sociétaux – Envisager les arts comme artefacts médiateurs pour accompagner les managers d'un service public, *33^{ème} congrès de l'AGRH*, Brest du 19 au 21 octobre 2022.
- Marcandella, E., Guèye, K., Wannemacher, D. (2020). Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un Tiers-Lieu : un défi pour devenir un PTCE exemplaire, in Combes-Joret M. et Lethielleux L. (Eds), *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire*, Éditions EPURE.
- Marcandella, E. (2021a). *Vers un management responsable de l'innovation : des outils, des systèmes et des hommes. Carnet de voyage réflexif d'une passeuse de frontières* (HDR dissertation, Université de Lorraine).
- Marcandella, E. (2021b). Mise à l'épreuve du concept d'artefact de médiation pour appréhender la notion de parcours d'insertion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (67), 127-156.
- Marcandella, E. & Mazzilli, I. (2021). Vers des territoires inclusifs : qui sont les acteurs mobilisés dans le processus de collaboration intersectorielle pour un emploi durable ? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 76(4), 792-817.
- Penven, A. (2015). Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales, *Innovations*, (3), 129-150.

Retour, D. (2008). Pôles de compétitivité, propos d'étape, *Revue française de gestion*, 2008/10, 190, p. 93-99.

Rodhain, F. & Rodhain, A. (2012). Pour une éthique des sciences du management : Formation à la connaissance de soi, *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 43-50.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, (2), 15-36.

Wannenmacher D. & Marcandella E. (2019). Les processus longs et les temps patients au service d'une recherche rigoureuse, pertinente et éthique, *Gestion 2000*, 37(3), 91-111.

Weil, T. & Fen Chong, S. (2008). Les pôles de compétitivité français, *Futuribles*, 342, 5-26, juin.

Élise MARCANDELLA

Maître de conférences, Habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion, à l'Université de Lorraine. Elle est chercheuse au CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises – EA 3942) et enseignante à l'IUT Épinal-Hubert Curien (Département Qualité, Logistique Industrielle et Organisation). Ses recherches sur le management responsable de l'innovation s'appuient sur les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur ; elles sont menées en collaboration avec des praticiens dans le cadre de recherches-action participantes et éthiques (RAPéth) et se sont ouvertes à d'autres disciplines des sciences humaines et sociales par le biais du collectif interdisciplinaire et interprofessionnel PICOTE (Projets Innovants COLlaboratifs Territoriaux).

Elle a collaboré à la rédaction de normes sur le management de l'innovation et sur la responsabilité sociétale au sein de l'AFNOR. Elle est également experte dans le domaine du management et de l'ingénierie de l'innovation pour l'encyclopédie Techniques de l'ingénieur.

Annexe 1

Du développement durable à la responsabilité sociétale*

Concepts/Outils (Date) [Cible]	Définitions
Développement Durable (1987) [Nations]	« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987)
Agenda 21 (1992) Agenda 2030 et 17 ODD (2015) [Territoires]	Les Agendas 21 locaux sont une déclinaison territoriale du DD qui s'adresse notamment aux Collectivités territoriales. Ils mettent en avant cinq finalités : la lutte contre le changement climatique ; la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ; la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ; l'épanouissement de tous les êtres humains ; une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables. L'Agenda 2030, a été adopté en 2015 par les 193 pays membres de l'ONU. Il est composé de 17 objectifs de développement durable (ODD) qui mettent en avant l'ensemble des enjeux du développement durable ainsi que leurs interdépendances. Ils constituent un langage commun à l'international, comme au niveau national ou local.
Responsabilité sociétale (2010) [Organisations dont entreprises]	L'ISO (organisme international de normalisation) propose dans la norme IS2600 une déclinaison du développement durable adaptée aux entreprises et à toute forme d'organisation : la responsabilité sociétale (RS). « La responsabilité sociétale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». La RS repose sur 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local .
Référentiel RSEi (2019) [Entreprises inclusives]	Le référentiel RSEi** (Responsabilité Sociétale des Entreprises inclusives) est une déclinaison de la norme internationale ISO 26000, adaptée aux entreprises inclusives. Il précise et décrit les attendus pour les entreprises inclusives souhaitant inscrire leur activité dans les trois piliers du développement durable : économique, sociétal et environnemental. C'est le cahier des charges définissant la RSE pour l'entreprise inclusive. L'entreprise inclusive est une entreprise qui prend en compte l'inclusion de personnes vulnérables sur le marché de l'emploi par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques concurrentielles dans le secteur marchand .
Développement durable au sein des communautés territoriales (2016) [Communautés territoriales]	La norme NF ISO 37101 - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation - adopte une approche holistique pour l'établissement des exigences d'un système de management pour le développement durable au sein des communautés territoriales, y compris les villes, et fournit des préconisations visant à : améliorer la contribution des communautés territoriales au développement durable ; favoriser l'intelligence et la résilience des communautés territoriales, en tenant compte des frontières territoriales auxquelles elles s'appliquent ; évaluer la performance des communautés territoriales dans leurs progrès sur la voie du développement durable.

*Les termes soulignés en gras mettent en évidence les spécificités des démarches d'intégration des enjeux du DD.

** <http://www.lesentreprisesdinsertion.org/publications/referentiel-rsei>.

«Je te survivrai» : travailleurs sur site et télétravailleurs, quelle santé et quelles ressources ?

Emmanuel Abord de Chatillon (auteur correspondant)

Professeur des Universités, Laboratoire CERAG, INP Grenoble IAE, Université-Grenoble-Alpes,
Chaire Management et Santé au Travail
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-grenoble-alpes.fr

Clara Laborie

Doctorante en sciences de gestion, Laboratoire CERAG, Université-Grenoble-Alpes,
Chaire Management et Santé au Travail
clara.laborie@univ-grenoble-alpes.fr

Alice Monnier

Doctorante en sciences de gestion, Laboratoire CERAG, Université-Grenoble-Alpes,
Chaire Management et Santé au Travail
alice.monnier@univ-grenoble-alpes.fr

Virginie Moisson

Maître de conférences- HDR, Laboratoire CEMOI, IAE Réunion, Université de la Réunion,
Chaire Management et Santé au Travail
virginie.moisson@univ-reunion.fr

Si l'état de santé des télétravailleurs est régulièrement évalué et connu, la santé de ceux qui restent sur site alors que les autres télétravaillent est inexistante. En mobilisant la théorie de conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989), et plus précisément le concept des caravanes de ressources (2014), nous explorons les ressources mobilisées par ces " survivants du télétravail " durant la crise sanitaire. L'objectif de cet article est de comprendre comment les ressources s'articulent entre elles. À partir d'une enquête quantitative réalisée durant l'hiver 2020/2021 (N=2032), nos résultats mettent en exergue des différences importantes en matière de santé entre nos deux catégories de travailleurs. En effet, les survivants éprouvent non seulement un épuisement plus important que les télétravailleurs, mais cet épuisement est de nature différente. Cela permet de montrer que les survivants et les télétravailleurs se sont appuyés sur des caravanes de ressources bien distinctes pour affronter les contraintes de leurs situations de travail.

Mots-clés : télétravail, conditions de travail, santé au travail, caravane de ressources, survivants.

who remain on site while others telework is non-existent. By mobilizing Hobfoll's (Hobfoll, 1989) resource conservation theory (RCT), and more specifically the concept of resource caravans (Hobfoll, 2014), we explore the resources mobilized by these 'telework survivors' during the health crisis. The aim of this article is to understand how resources are articulated. Based on a quantitative survey conducted during the winter of 2020/2021 (N=2032), our results highlight important differences in health between our two categories of workers. Indeed, not only do survivors experience more exhaustion than teleworkers, but this exhaustion is of a different nature. This shows that survivors and teleworkers relied on very different caravans of resources to cope with the constraints of their work situations.

Keywords: telework, working conditions, occupational health, resource caravans, survivors.

Introduction

Le contexte de crise lié à la pandémie du Covid-19 a largement développé le recours au télétravail en France et dans le monde. La proportion de télétravailleurs, parmi les actifs français, est passée de 3 % en 2019 à plus de 40 % en 2020, pour se stabiliser autour de 29 % après la crise sanitaire (DARES, 2020, 2021, 2022). Ce dispositif, jusqu'alors réservé aux cadres et professions intellectuelles supérieures, s'est démocratisé à d'autres catégories socio-professionnelles, qui ont expérimenté cette pratique pour la première fois avec grande satisfaction (Abord de Chatillon *et al.*, 2020 ; Pénard, 2020). Cependant, ce développement massif du télétravail fut également au cœur des préoccupations durant la crise sanitaire. Une catégorie des salariés a été oubliée : qu'en est-il de ceux qui ont continué à travailler sur site ? Quel a été le vécu pour ces "survivants au télétravail" ?

Pour eux, comme pour les télétravailleurs, les conditions de travail ont changé drastiquement. Habités à un travail collectif, ils n'ont pu que constater la mise à distance de leurs collègues et ont dû, même s'ils étaient dans les murs de l'entreprise, continuer à communiquer à travers les outils de visioconférence.

Dans un tel contexte, on peut imaginer que les conséquences en matière de santé au travail ont été lourdes pour ces quelques *survivants* restés sur site. Quel a été l'impact de cette période sur la santé des *survivants* ? Quelles ressources ont-ils alors mobilisées pour continuer leur activité tandis que leurs collègues n'étaient pas sur site ?

L'hypothèse centrale de cette contribution se fonde sur l'idée selon laquelle la santé au travail repose sur des combinaisons de ressources que les acteurs parviennent à mobiliser. Ce travail mobilise la COR (Hobfoll, 1989) pour identifier comment les acteurs construisent un équilibre de ressources. Durant notre période d'étude (hiver 2020/2021), les ressources individuelles ont été profondément modifiées, tout comme les modes de soutien collectifs et managériaux. Il est alors devenu plus compliqué pour les acteurs de préserver leur niveau de bien-être au travail

et de limiter l'épuisement professionnel. Dans ce contexte, les survivants ont dû trouver un nouvel équilibre de ressources individuelles, collectives et managériales.

Cet article cherche donc à identifier et comprendre comment ces ressources s'articulent. Pour ce faire, nous avons conduit une étude quantitative basée sur la diffusion d'un questionnaire durant l'hiver 2020/2021 (second confinement français) auprès de 2032 salariés non encadrants d'un organisme de sécurité sociale français.

Après avoir synthétisé les travaux sur la santé en télétravail et les fondements de la COR, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon, notre méthode d'analyse, ainsi que les principaux résultats obtenus. Cela dans le but de mettre en exergue des caravanes de ressources pour les survivants et les télétravailleurs, dont nous discuterons dans la dernière partie de cet article.

La santé des télétravailleurs *versus* la santé des survivants

Le télétravail : une pratique ancienne au développement récent

Le télétravail est une forme d'activité effectuée en dehors des locaux physiques de l'employeur (domicile ou tiers lieu) par le biais des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), de façon occasionnelle ou régulière, dans le cadre d'un accord écrit avec son employeur (Taskin, 2006 ; Craipeau, 2010 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Aguilera *et al.*, 2016).

Face aux défis de l'organisation du travail en contexte de confinement, il s'est imposé comme une pratique indispensable, en complément ou en remplacement du travail sur site, afin d'assurer la continuité de l'activité.

Toutefois, le télétravail n'est pas une pratique nouvelle. Les premières formes de télétravail apparaissent dans les années 1990 avec le développement de la téléphonie, des ordinateurs portables et la création des réseaux internet. Cependant, le travail à domicile

contractualisé et réalisé sur des horaires de bureau “classiques”, en remplacement du travail sur site, ne s’est que très peu développé en France au début des années 2000 (Largier, 2001 ; Fernandez *et al.*, 2014). Le télétravail était principalement un mode d’organisation informel, pratiqué par les cadres ou les professions intellectuelles supérieures, qui avaient pour habitude de travailler dans les transports (train, avion), les lieux de transit (gare, cafés), les espaces de *coworking*.

Nombre d’entre eux avaient aussi pour habitude d’effectuer une partie de leur activité en dehors de leurs heures de travail par le biais des TIC, principalement en soirée ou durant les week-ends (Head, 1999 ; Taskin, 2006 ; Craipeau, 2010).

La santé en télétravail : un équilibre souvent précaire

En matière de santé au travail, cette pratique comporte de nombreux avantages. Le télétravail permet de gagner en temps, grâce à l’absence de trajets domicile-travail (Taskin, 2003 ; Scaillerez et Tremblay, 2016) et offre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Aguilera *et al.*, 2016). Ce mode d’organisation permet d’exercer son activité dans un environnement plus calme, grâce à la baisse des interruptions, ce qui augmente la concentration (Taskin, 2003 ; Taskin, 2006 ; Fernandez *et al.*, 2014), tout en diminuant la fatigue (Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019) et le stress (Mann et Holdsworth, 2003 ; Dumas et Ruiller, 2014).

Ainsi, le télétravail s’avère propice à la satisfaction et à la motivation professionnelle (Hill *et al.*, 2003 ; Brunelle, 2009, 2010 ; Pontier, 2014 ; Müller et Niessen, 2019).

Néanmoins, d’autres recherches pointent du doigt tout un ensemble de risques pour la santé liés au travail à distance, et notamment du travail à domicile. En effet, si celui-ci est considéré comme un outil contribuant au bien-être et à la qualité de vie au travail, il demande un important effort d’investissement des collaborateurs en échange (Sajous, 2019 ; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

En premier lieu, les télétravailleurs mentionnent souvent un sentiment de travailler sans fin, sans limites de temps, comme s’ils étaient prisonniers d’une forme de « télé-disponibilité permanente » (Tremblay *et al.*, 2006 ; Pereira, 2018 ; Belzunegui-Eraso, 2020). D’ailleurs, le temps gagné sur les transports est parfois réutilisé pour le travail, cette tension peut donc leur donner l’impression que leur profession vient envahir leur sphère privée (Mann et Holdsworth, 2003 ; Aguilera *et al.*, 2016 ; Pénard, 2020). De plus, les télétravailleurs trouvent que le suivi d’activité par voie électronique accentue la sensation de contrôle par la hiérarchie, ce qui renforce leur stress (Richardson et MacKenna, 2014 ; Groen *et al.*, 2018) et leur charge mentale (Taskin et Devos, 2005).

Enfin, de récentes études ont démontré que les télétravailleurs peuvent souffrir de stress et de fatigue cognitive, nerveuse ou visuelle, à cause de l’usage intensif des outils numériques, auxquels peuvent s’ajouter des troubles musculo-squelettiques, liés à la sédentarité et au manque d’ergonomie du poste de travail à domicile (Fosslien et Duffy, 2020 ; INRS, 2020 ; Schütz et Noûs, 2021). À ces risques s’ajoute une intensification du travail générale liée à la continuité d’activité durant la crise sanitaire, qui a pu fragiliser la santé psychologique et physique des travailleurs, et notamment accroître la charge de travail perçue et le niveau d’épuisement professionnel (Laborie *et al.*, 2022). Ainsi, le télétravail, malgré ses avantages manifestes, peut devenir un facteur d’insatisfaction professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Bentley *et al.*, 2016) et engendrer une baisse de motivation (Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019).

Les études antérieures nous présentent donc le télétravail comme une pratique très ambivalente, hétérogène et inégalitaire, pouvant aussi bien favoriser la santé de ses pratiquants que l’affecter (Tremblay et Thomsin, 2012 ; Maruyama *et al.*, 2009 ; Cianferoni, 2021). Cependant, nous ne disposons pas de travaux qui évaluent la santé des salariés qui exercent uniquement leur activité sur site dans un contexte où la majorité de leurs collègues avaient l’opportunité de travailler à distance plusieurs jours par semaine.

Théorie de la conservation des ressources

L'intérêt de la théorie de la conservation des ressources pour comprendre la santé au travail

La théorie de la conservation des ressources (COR) a été élaborée par Steven Hobfoll en 1989. Cette conception théorique s'inscrit dans une logique salutogénique.

Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'identifier ce qui va mal et quelles sont les causes de cette souffrance, mais aussi de déterminer ce qui va bien et quels en sont les leviers. On le voit, la COR s'appuie sur une logique théorique tout à fait adaptée à une approche gestionnaire puisqu'elle permet d'identifier ce qui peut être fait pour améliorer concrètement les situations de travail.

La COR envisage la santé au travail à travers la notion centrale de ressource. La notion de ressource se définit comme *“tout objet valorisé pour lui-même”* (Hobfoll, 1989). Ainsi, les ressources concernent un ensemble d'aspects se rapportant aux dimensions physiques, psychologiques, organisationnelles, managériales ou sociales de l'activité.

Hobfoll (1989) distingue plus de soixante-quatorze ressources et les regroupe en quatre catégories : personnelles (plaisir de créer, professionnalisme), interpersonnelles (reconnaissance des usagers, sentiment d'utilité), tangibles (véhicule de service, téléphone portable) et énergétiques. Ces dernières possèdent la particularité de pouvoir engendrer d'autres ressources. Par exemple, disposer de temps ou d'argent permet d'acquérir d'autres ressources personnelles, interpersonnelles et tangibles.

Par ailleurs, Hobfoll considère que la souffrance résulte d'une réaction de l'individu à *« la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources »* (1989, p.516). Il pose également le principe de l'inégalité des pertes de ressources

en regard des gains, c'est-à-dire que la perte d'une ressource est disproportionnellement plus forte aux yeux de l'individu que le gain d'une ressource. Enfin, Hobfoll considère qu'il existe des spirales de pertes de ressources et des spirales de gains de ressources, mais que ces spirales ne peuvent être soutenues que par des pertes ou des gains de ressources énergétiques.

L'existence de caravanes de ressources

En matière de santé au travail, la manière avec laquelle se combinent les ressources est au cœur des préoccupations théoriques. Partant de l'idée que les ressources peuvent se cumuler et se renforcer mutuellement, Hobfoll propose la notion de « caravane de ressources » (*resource caravans* en anglais) en 2011. Ces caravanes sont à la fois les ressources qui voyagent ensemble, mais aussi le sentier caravanier (*resource caravan passageways* en anglais) qui les supporte, qui assure la protection et le développement des ressources. À ce titre, les caravanes constituent également des ressources énergétiques, capables d'engendrer de nouvelles ressources (Hobfoll *et al.*, 2018).

Cette modélisation permet de décrire ce qui se passe quand deux ressources apparaissent ou disparaissent dans le même mouvement : elles appartiennent à la même caravane (Alphonse-Tilloy *et al.*, 2021). Cette combinaison des ressources est le lieu de la mise en route de mécanismes vertueux de préservation de la santé psychosociale au travail.

À la lumière de ces éléments, penser la santé au travail des survivants et la manière avec laquelle elle se construit, impose de comprendre comment s'organisent les ressources et s'il existe des caravanes permettant d'engendrer une dynamique de production de ressources.

Après avoir exposé le cadre théorique mobilisé pour cette recherche, nous allons à présent présenter notre étude de terrain.

Étude empirique

L'échantillon : 2032 salariés d'un grand organisme de Sécurité Sociale

Pour évaluer les conditions de travail des « *survivants* » du télétravail, nous avons mené une enquête auprès de 6085 salariés, tous employés non encadrants. Ils ont été interrogés au cours de l'hiver 2020-2021 (décembre à février). Cette période constitue une période de transition dans la crise sanitaire, il s'agit d'une période où les salariés n'étaient pas complètement confinés. La politique des organisations concernées par l'enquête était de laisser de grands espaces de liberté aux salariés en matière de télétravail à domicile.

Les accords télétravail ne sont pas encore en place, mais le climat épidémique conduit à accorder aux salariés une grande souplesse dans leurs choix de pratique du télétravail. Les répondants appartiennent à un même organisme national de sécurité sociale, structuré avec une institution par département. Ce terrain a été retenu car permettant de collecter des données sur une population de salariés dont les activités sont télétravaillables, dont les métiers sont homogènes sur le territoire et pouvant faire le choix de télétravailler ou pas.

Pour éviter que les différences de métiers puissent biaiser les résultats, nous nous sommes concentrés sur deux métiers pour constituer notre échantillon final : les Conseillers Service à l'Usager (CSU) et les Gestionnaires Conseil Allocataires (GCA). Ces deux métiers représentent la moitié des salariés de ces institutions, en charge de la constitution et du suivi des dossiers des usagers.

Par ailleurs, il est intéressant de souligner que ces deux professions avaient très peu eu recours au télétravail avant la crise sanitaire. Seuls 2 % d'entre eux avaient déjà eu l'occasion de télétravailler en 2019, alors que 85 % étaient en télétravail permanent durant la crise sanitaire. Ces salariés ont donc été contraints de pratiquer entièrement leur activité de service depuis leur domicile, alors que les équipes n'y avaient jamais été habituées

auparavant. Seuls les salariés ayant explicitement demandé à leur direction de pouvoir rester sur site avaient l'autorisation de s'y soustraire. La direction de cet organisme avait en effet accepté que les salariés ne supportant pas du tout le télétravail puissent revenir sur site. La direction nous a ainsi confirmé que 15 % des salariés en avaient fait la demande.

Ces salariés ont été interrogés par le biais d'un auto-questionnaire en ligne, conçu et envoyé à partir du logiciel *Sphinx iQ2*. Durant l'administration de l'enquête, trois relances ont été effectuées, permettant d'atteindre un taux de réponse de 57 % par rapport à l'effectif total de l'organisation.

Les salariés interrogés sont majoritairement des femmes (71,6 %) vivant en couple (54,5 %), qui occupent le poste de Gestionnaire Conseil Allocataires (GCA) (66,5 %).

Tableau 1
Détails de l'échantillon

Détails de l'échantillon		Survivants	Télétravailleurs	Total
Nombre total		194	1460	2032
Sexe	Femmes	161	1295	1456
	Hommes	29	151	180
Âge moyen		38 ans	40 ans	/
Situation conjugale	Célibataire	53	327	380
	En couple	115	993	1108
	En colocation	5	51	56
Situation familiale	Sans enfant	102	770	872
	Avec enfants	92	690	782
Métier	CSU	60	242	302
	GCA	134	1218	1352

Les outils de mesure

Le questionnaire a été conçu en trois parties.

Dans un premier temps, nous avons interrogé les répondants sur leurs caractéristiques démographiques (sexe, âge, situation conjugale, situation familiale et métier), puis sur leur niveau de santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), et enfin sur six types de ressources (soutien managérial, soutien des collègues, autonomie, compétence, affiliation et conflits travail-famille).

Pour mesurer le bien-être au travail, nous avons opté pour une mesure intégrative issue du modèle SLAC de Abord de Chatillon et Richard (2015) en 24 items, comprenant quatre dimensions : le sens, le lien social, l'activité et le confort.

Pour mesurer l'épuisement professionnel, nous avons utilisé l'échelle du Burnout de Shirom et Melamed (2006) en 14 items, comprenant trois dimensions : la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel.

Pour mesurer le soutien social du supérieur hiérarchique et des collègues, nous nous sommes appuyés sur l'échelle développée par Pinneau (1976) en 4 items.

Pour mesurer la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation, nous avons utilisé l'échelle de la théorie de l'autodétermination de Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens et Lens (2010) en 16 items.

Enfin, pour mesurer l'intensité des conflits travail-famille, nous avons mobilisé l'échelle de Netemeyer, Boles et McMurrian (1996) en 5 items.

Tableau 2

Exemples d'items pour chaque échelle de mesure

Échelle de mesure	Exemples d'items
Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> - Ce que je fais à mon travail a du sens pour moi. - J'apprécie les relations que je tisse à mon travail. - J'ai l'impression de bien faire mon travail.
Épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Je me sens fatigué(e). - J'ai des difficultés pour me concentrer. - Je me sens incapable d'être proche de mes collègues.
Soutien social du manager et des collègues	<p><i>À propos de votre supérieur hiérarchique (ou de vos collègues) ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous bénéficier de son (leur) aide dans les moments difficiles ? - Prend-il (prennent-ils) le temps de vous aider à rendre votre travail plus facile ?
Besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation	<ul style="list-style-type: none"> - Mes tâches correspondent à ce que je veux vraiment faire. - Je me sens vraiment compétent dans mon travail. - J'ai le sentiment de faire partie d'un groupe.
Conflits travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> - Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie familiale. - Le temps pris par mon travail me pose des difficultés concernant l'accomplissement de mes responsabilités familiales.

Analyses des résultats

L'enjeu de cette étude est d'établir une comparaison entre les télétravailleurs et les survivants. Pour cela, nous avons mené une analyse comparative de moyennes centrées-réduites permettant d'évaluer les conditions de travail des survivants pendant la crise, ainsi que les caractéristiques de leurs conditions de travail. De plus, ce type d'analyse permet d'examiner les liens qui peuvent potentiellement exister entre les conditions de travail et l'état de santé au travail des acteurs.

L'analyse des données se veut à la fois sta-

tique en permettant l'évaluation des liens entre ressources et santé au travail, mais aussi dynamique en mesurant l'impact des variations des conditions de travail sur les ressources et la santé. Nous présentons ci-après les principaux résultats obtenus.

Résultats

Quelle est la santé au travail des survivants ?

Dans l'idée d'évaluer à la fois les composantes négatives et positives de la santé au travail,

nous avons examiné successivement le niveau d'épuisement professionnel et de bien-être.

Les survivants souffrent d'un épuisement différent et plus important

L'épuisement professionnel, tel que nous l'avons évalué, comporte trois composantes : la fatigue physique, l'épuisement émotionnel et la lassitude cognitive (Shirom et Melamed, 2006). Ces composantes caractérisent des formes d'épuisement professionnel différentes, qu'il soit plutôt associé à une composante physique (fatigue physique), relationnelle (épuisement émotionnel) ou mentale (lassitude cognitive).

L'analyse des écarts d'épuisement professionnel (cf. tableau 3) montre un épuisement professionnel nettement supérieur pour les survivants. Il semble que ces derniers subissent plus lourdement les conséquences de la crise sanitaire que leurs collègues télétravailleurs. Par ailleurs, la décomposition des différentes dimensions de l'épuisement professionnel met en évidence un autre phénomène. Non

seulement le niveau global d'épuisement n'est pas le même, mais la forme de l'épuisement des survivants est également différente, avec un niveau de lassitude cognitive particulièrement dégradé. Les survivants souffrent moins de difficultés relationnelles, mais ils apparaissent plus usés cognitivement.

Cet indicateur caractérise une forme d'usure mentale, qui se manifeste par des difficultés de concentration, un sentiment de saturation et de vide intérieur provoqué par le travail, qui provoque un appauvrissement des ressources cognitives et émotionnelles. Précisons également que la lassitude cognitive représente pour certains auteurs (Maslach, 1984) la dimension centrale de l'épuisement professionnel.

La santé mentale des survivants apparaît donc sensible à l'isolement sur site dans un contexte de crise. Cette situation a pu engendrer pour eux une forte charge de travail, puisque leur organisme n'était pas entièrement digitalisé, conduisant les télétravailleurs à solliciter les salariés sur site pour certaines tâches.

Tableau 3

Écart de l'épuisement professionnel selon la situation de travail (Écart par rapport à la moyenne globale en pourcentage)

Épuisement professionnel	Survivants	Télétravailleurs	Significativité
Épuisement global	+ 13	- 4	***
Fatigue physique	+ 13	- 4	***
Lassitude cognitive	+ 17	- 5	***
Épuisement émotionnel	+ 6	- 2	***

Un même niveau de bien-être au travail

Pour mesurer le bien-être au travail, nous avons examiné les quatre dimensions du modèle SLAC : le sens au travail, le lien social, la satisfaction vis-à-vis de l'activité et le confort des conditions de travail (Abord de Chatillon et Richard, 2014).

On ne constate pas de différence globale significative de niveau de bien-être entre les

survivants et les télétravailleurs, même si le niveau de bien-être paraît très légèrement supérieur pour les survivants.

Ces résultats témoignent donc du dé-asservissement du bien-être au mal-être. Le bien-être n'est pas l'inverse du mal-être, il s'agit d'une autre composante de la santé au travail.

Tableau 4

Écart du bien-être au travail selon la situation de travail

(Écart par rapport à la moyenne, en pourcentage)

Bien-être au travail -	Survivants	Télétravailleurs	Significativité
Bien-être global	+ 1	- 0,8	n.s.
Sens	+ 1	- 0,8	n.s.
Lien	+ 1	- 0,5	n.s.
Activité	+ 2	0	n.s.
Confort	+ 1	- 0,2	n.s.

Quelles sont les ressources au travail des survivants ?

Ici encore, les écarts restent modestes. Cependant, il convient de mettre en évidence les spécificités des ressources de nos deux populations.

Le conflit travail-famille constitue une forme de conflit inter-rôles dans lequel les pressions de rôles venant du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles, dans une certaine mesure (Kahn *et al.*, 1964 ; Greenhaus et Beutell, 1985). Un conflit de cette nature peut entraîner deux types de tensions (Duxbury *et al.*, 1999). D'une part, la "surcharge de rôle", lorsque la quantité de travail est trop

importante en regard du peu de temps imparti). Et d'autre part, "l'interférence des rôles", lorsque des exigences incompatibles rendent difficiles l'accomplissement d'un rôle, par exemple lorsqu'un employé doit être à deux endroits différents au même moment. Dans le cadre de notre recherche (cf. tableau 5), il apparaît que les télétravailleurs perçoivent moins les difficultés à concilier la sphère familiale avec la sphère professionnelle (5 % d'écart). En revanche pour les survivants, le conflit travail-famille vient exacerber la perte de ressources perçue.

Cependant le soutien des collègues semble jouer un rôle prégnant dans le processus de construction de ressources pour les survi-

vants (2 % d'écart). Sa présence peut être une ressource énergétique centrale au même titre que l'argent ou le temps.

Notons cependant que le soutien du manager direct semble s'exprimer de la même manière pour nos deux catégories. Cela laisse penser que, durant cette période, les managers ont su prodiguer un niveau de soutien similaire pour leurs collaborateurs sur site et à domicile, ce qui représentait un défi d'envergure pour des managers n'ayant encore jamais encadré du télétravail.

Enfin, si les télétravailleurs se sentent légèrement plus autonomes (2,5 % d'écart) et compétents (1,4 % d'écart) que leurs collègues uniquement sur site, nos résultats ne présentent pas de différences significatives en matière d'affiliation. Cela signifie que, malgré l'isolement social vécu pendant la crise sanitaire, les télétravailleurs et les survivants ont su garder un sentiment d'affiliation au collectif similaire.

Tableau 5
Écart des ressources du travail selon la situation de travail
(Écart par rapport à la moyenne, en pourcentage)

Ressources du travail -	Survivants	Télétravailleurs	Significativité
Conflits Travail-Famille	+ 3	- 2	***
Autonomie	- 2	+ 0,5	**
Compétences	- 1	+ 0,4	*
Affiliation	- 0,6	+ 0,2	n.s.
Soutien du manager direct	- 0,1	0	n.s.
Soutien des collègues	+ 2	0	**

Discussion

En plus d'exposer les différences de niveau d'épuisement professionnel entre les survivants et les télétravailleurs, nos résultats permettent de mettre en évidence deux caravanes de ressources différentes.

La première caravane est celle des télétravailleurs. Leur santé au travail s'appuie avant tout sur la régulation des conflits travail/famille. Cette ressource devient énergétique et entraîne dans sa caravane l'ensemble des éléments permettant une mobilisation de leur

autonomie et de leurs compétences. Manifestement, télé-travailler permet de mieux équilibrer sa relation à l'organisation et à sa vie personnelle, et conduit chacun à construire sa propre activité.

La seconde caravane est celle des survivants. Cette caravane repose avant tout sur le soutien des collègues. Avoir pu rester dans les murs de l'organisation leur a permis de mieux réguler l'activité et ses difficultés en comptant sur les collègues qui sont présents. Cependant, le niveau d'épuisement des survivants témoigne de leur difficulté à traverser cette période d'isolement, pendant laquelle ils ont

demandé à retourner sur site pour conserver des relations sociales et une certaine rupture des lieux de vie.

De plus, nos résultats confirment le dés-ajustement du bien-être au mal-être, et la nécessité de mesurer conjointement le bien-être et l'épuisement professionnel pour analyser toutes les facettes de la santé au travail.

Par ailleurs, ces résultats indiquent que les managers ont été en mesure de prodiguer le même niveau de soutien à l'ensemble de leurs collaborateurs sur site et à distance, permettant de conserver un niveau d'affiliation au collectif similaire pour l'ensemble des salariés. Malgré des niveaux d'épuisement professionnel différents, le soutien du manager direct et l'affiliation semblent agir avec une intensité équivalente sur nos deux catégories de travailleurs. Cela laisse penser que leur organisation n'a pas cherché à adapter le niveau de soutien managérial en fonction de la situation de travail, mais plutôt à garder une uniformité de traitement.

Au regard du caractère inédit et exceptionnel du confinement durant la crise sanitaire, ces résultats ont une portée assez limitée dans le temps. Il serait intéressant de savoir si ces caravanes de ressources ont évolué après la crise et comment s'articulent aujourd'hui les ressources de ces travailleurs dans un contexte d'alternance entre télétravail et présentiel. De plus, la population interrogée correspond à un secteur d'activité très particulier (organisation de sécurité sociale française). Il serait donc intéressant de renouveler ce travail auprès d'autres types d'organisations, ou encore avec un échantillon international, dans une optique de comparaison.

Conclusion

Cette recherche permet d'une part, de mettre en évidence les ressources que les survivants mobilisent pour préserver leur santé, et d'autre part de souligner les phénomènes de caravane de ressources qui se mettent en place. Face à un contexte de travail différent, où le collectif n'est plus le même, les salariés vont mobiliser des ressources différentes pour garantir leur équilibre. Les ressources

centrales sont celles de la relation. Si les télétravailleurs parviennent à maintenir leur santé grâce à un meilleur équilibre des temps de vie, les survivants se reposent davantage sur le soutien de leurs collègues.

On constate ainsi des formes de résilience face à la dégradation de leurs conditions de travail, les survivants parviennent à développer de nouvelles ressources qui viennent compenser les contraintes qui pèsent sur leur activité du fait de la mise à distance de leurs collègues de travail. Reste à savoir comment ces processus évoluent dans le temps.

Références bibliographiques

Abord de Chatillon, E. A. & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC, *Revue Française de Gestion*, 41(249), 53-71.

Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D., Valette, A. (2020). Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020, *Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes*, 11 mai 2020. <https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/l-observatoire-du-teletravail/rapports/rapports-d-enquete-sur-le-teletravail-875450.kjsp?RH=1605523397305>

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ?, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1), 245-266.

Alphonse-Tilloy, I., Dubroeuq, A. F., Scoyez-Van Poppe, S. (2021). Voyage des ressources en organisation polaire : étude d'un « Caravan resources passageway » au sein d'un centre hospitalier, *@ GRH*, (1), 71-104.

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis, *Sustainability*, 12(9), 36-62. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bentley, T.A., Teo, S.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach, *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.

Brunelle, E. (2009). E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques, *Revue internationale de Gestion*, 34(2), 10-20.

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction, *Management International*, 14(4), 23-35.

- Cianferoni, N. (2021). Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ?, *Raison Présente*, 218(2), 89-98. <https://doi.org/10.3917/rpre.218.0089>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide, *Quadrant*, (71), 107-120.
- DARES (2019). *DARES Analyses - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?*, Paris.
- DARES (2020). *Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/activite-et-conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-119594>.
- DARES (2021). *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Janvier 2021 - Enquête flash Acemo Covid, 2020-2021*.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74(8), 71-95.
- Duxbury, L., Higgins, C., Johnson, K.L. (1999). Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada, *Rapport de l'Agence de Santé Publique du Canada*.
- Fernandez, V., Guillot, C., Marraud, L. (2014). Télétravail et "travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ?", *Revue Française de Gestion*, 40(238), 101-118.
- Fosslien, L. & Duffy, M.W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue, *Harvard Business Review*, 29, 8-13.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Groen, B.A.C., Van Triest, S.P., Coers, M., Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls, *European Management Journal*, 36(6), 727- 735.
- Haddon, L. & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review international, *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.
- Head, C. (1999). *Telecommuting: Panacea or Pandora's Box?*, Holland and Night Attorney Publications.
- Hill, E.J., Ferris, M., Martison, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. (2014). Resource caravans and resource caravan passageways: a new paradigm for trauma responding, *Intervention*, 12(1), 21-32.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- INRS (2020). Travail sur écran, Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS (www.inrs.fr/risques/travail-ecran), *Dossier INRS*, 1-16.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress*, New York: Wiley.
- Laborie, C., Monnier, A., Abord de Chatillon, E. (2022). Manager des équipes hybrides : quelles leçons retenir de la crise pour penser l'organisation du travail de demain ? Résultats de l'étape 3 de l'enquête « Le télétravail : un travail d'avenir ? » réalisée en novembre 2021 et mars 2022, *Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, Grenoble IAE, CERAG, UGA*, 12 avril 2022.
- <https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/l-observatoire-du-teletravail/rapports/rapports-d-enquete-sur-le-teletravail-875450.kjsp?RH=1605523397305>
- Largier, A. (2001). Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique, *Réseaux*, 106(2), 201-229.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health, *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., James, P. W. (2009). A Multivariate Analysis of Work-Life Balance Outcomes From a Large-Scale Telework Programme, *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*, New York: Prentice Hall Press.
- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking, *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- Netemeyer, R G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400.
- Pénard, T. (2020). *CAPUNI Crise : Le télétravail au temps du Covid en Bretagne*, MARSOUIN.ORG. <https://www.marsouin.org/article1219.html>
- Pereira, B. (2018). Mutation du rapport de subordination : le salarié "autonome" ou l'indépendant "subordonné" en France, *Management & Avenir*, 104(6), 37-56.
- Pinneau, S.R.J. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strains, *Paper delivered at*

American Psychological Association Convention, Washington, D.C.

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie, *La Revue des Sciences de Gestion*, 49(265), 31-39.

Richardson, K. & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers, *British Journal of Management*, 25(4), 724-736.

Rossano, M., Abord de Chatillon, E., Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (95), 58-77.

Sajous, P. (2019). Le télétravail : Sur la voie de la banalisation ? Étude à partir d'un cas de télétravail à temps complet (Soho solo, Gers) et d'un cas de télétravail à temps partiel (Safran nacelles), *Espace Populations Sociétés*, 2019(2), 17/09/2019. <https://doi.org/10.4000/eps.9089>

Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *Revue de l'Organisation Responsable*, 11(1), 21-31.

Schütz, G. & Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations, *Sociologies Pratiques*, 43(2), 1-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>

Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals, *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176.

Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation, *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, 42(1), 81-94.

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déslocalisation pour le management humain, *Interventions Économiques*, (34).

Taskin, L. & Devos, V. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, *Revue Française de Gestion*, (3), 93-104.

Tissandier, P. & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail, *Revue Francophone sur la Santé et les Territoires*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>

Tremblay, D.G., Chevrier, C., Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée, *Intervention Économiques*, (34).

Tremblay, D. G. & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks, *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100.

<https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.

Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le Travail Humain*, 82(1), 1-39.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Professeur des Universités à l'INP Grenoble IAE de l'Université Grenoble Alpes. Responsable de la Chaire Management et Santé au Travail qui regroupe une vingtaine de chercheurs autour des questions de santé au travail et de management et a travaillé depuis 2013 avec plus d'une centaine d'organisations publiques et privées. Ses travaux portent sur la compréhension de l'émergence des pathologies psychosociales, mais aussi sur la compréhension du bien-être au travail et sur l'impact du management et des outils de prévention sur la santé des salariés.

Clara LABORIE

Doctorante en Sciences de gestion au sein du Laboratoire CERAG de l'Université-Grenoble-Alpes, après l'obtention d'un Master en Management stratégique des ressources humaines à l'IAE de Grenoble. Ses recherches portent sur le télétravail et le management à distance, et visent à comprendre leurs implications sur le bien-être, la performance et l'engagement des salariés à distance, dans leur travail et au sein de l'équipe. Plus largement, l'objectif est de déterminer en quoi l'étude du management en situation de télétravail permet d'enrichir la réflexion sur la relation entre un manager et ses collaborateurs.

Alice MONNIER

Doctorante en Sciences de gestion au sein du Laboratoire CERAG de l'Université Grenoble Alpes, après l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines (Grenoble IAE), et psychologue clinicienne de formation (Université Paris V Descartes). Ses travaux portent sur les « néo-télétravailleurs » et leur santé au travail dans un contexte de développement massif du travail hybride. Cette recherche s'inscrit dans une démarche de santé publique, de prévention des risques du télétravail et de l'épuisement professionnel. Elle s'intéresse également aux enjeux de l'ennui au travail pour le management des organisations.

Virginie MOISSON

Maître de conférences HDR à l'IAE Réunion, directrice adjointe en charge des RH au sein de mon établissement, responsable pédagogique du master GRH, ses travaux de recherche portent sur l'ambivalence plaisir / souffrance au travail. Ils questionnent principalement les conditions de travail et l'impact potentiel sur la santé des collaborateurs. Leurs terrains d'application sont le plus souvent tournés vers les établissements publics (hôpitaux, prison) mais aussi sur le secteur privé.

La gestion de l'employabilité des grandes entreprises : une responsabilité partagée entre le salarié, le manager et la DRH

Cynthia Blanchette

Maître de conférences en Sciences de gestion, EGEl, Faculté de Droit, Économie, Gestion, Université Catholique de l'Ouest (UCO)

cblanchette@uco.fr

Dans le cadre de cet article, nous nous attachons au concept de l'employabilité dans les grandes entreprises en France et au Québec. Nous revenons sur la genèse et l'évolution du concept d'employabilité qui connaît de nombreux débats dans la littérature. L'employabilité interactive propose une vision globale au cœur des préoccupations alors que l'employabilité individuelle (initiative) place l'Homme au centre du concept. À bien des égards, la prise en compte de l'employabilité au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) devient incontournable surtout qu'il existe un corpus juridique sur l'employabilité en France et au Québec qui renforce la prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises. Dans le cadre de cette recherche scientifique, nous optons pour une démarche qualitative. Nous collectons auprès de membres de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de grandes entreprises 65 entretiens. Ces entretiens sont réalisés auprès de 33 grandes entreprises. Les résultats démontrent une réalité contrastée concernant la prise en compte du développement de l'employabilité des salariés. Cette responsabilité est partagée entre différents acteurs au sein des organisations : salariés, managers et DRH. Nous présenterons également des recommandations managériales.

Mots-clés : employabilité, employabilité interactive, employabilité individuelle, responsabilité, GRH.

In this article, we present the concept of employability in large companies in France and Québec. We return to the genesis and the evolution of the concept of employability, which is subject to numerous debates in the literature. Interactive employability offers a global vision at the core of concerns, while individual employability places people at the center of the concept. Taking in account employability within Human Resources Management (HRM) is becoming unavoidable, especially since there is a legal corpus on employability in France and Québec which reinforces the consideration of this aspect in company policies. In this scientific research, we opt for a qualitative approach. We collect 65 interviews from members of Human Resources Management within large companies. These interviews are carried out with 33 large companies. The results show a contrasting reality concerning the consideration of the development of the employability of employees. This responsibility is shared between different actors within organization: employee, manager and HRM. We will also present managerial recommendations.

Keywords: employability, interactive employability, individual employability, responsibility, HRM.

Selon un rapport de Dell et de l'Institut pour le futur en 2017, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas aujourd'hui. En parallèle, l'entreprise connaît des changements organisationnels et structurels récurrents et des évolutions techniques, technologiques, économiques et écologiques. Ces situations ont des impacts sur la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise, sur la gestion de la carrière, des compétences et de l'employabilité.

Les carrières « classiques » placent l'individu et l'entreprise dans une relation à long terme (Falcoz, 2001, p.4) avec la mise en place de dispositifs de gestion facilitant la promotion interne. En s'appuyant sur les travaux de K. Weick, Cadin (1998) amène le courant des carrières nomades « boundaryless careers » comme une nouvelle forme de mobilités adaptées à la fois aux nouvelles configurations des organisations et aux incertitudes sur le marché du travail. Désormais, « *l'emploi à vie est en voie de disparition* » (Albert et Bournois, 2006 ; Buffard et Tognola, 2005 ; Dany, 1997). La carrière traditionnelle gérée par l'employeur et généralement linéaire s'éloigne et laisse place à la carrière protéenne dirigée par les individus. Par conséquent, ce changement engendre un transfert de gestion de carrière par l'entreprise, vers l'individu, dans la perspective de la théorie de la carrière « protéenne » selon Dany (1997).

Contrairement à la carrière traditionnelle, dans la carrière protéenne l'individu gère les grandes étapes de sa carrière telles que « *éducation, apprentissage, emploi et loisirs, et vie de famille* » (Bowditch et al., 2007). Cette carrière protéenne implique davantage de notions de liberté et de développement personnel que de pouvoir d'avancement. Ce transfert de responsabilité de l'entreprise vers le salarié implique que l'individu soit « *entrepreneur de son parcours professionnel* » (Blanchette et Bencherqui, 2021).

Cette répartition de la responsabilité entre l'entreprise et la personne n'est pas nouvelle puisque Saint-Germes (2004) le souligne déjà dans ces travaux sur l'employabilité. De plus, la gestion n'est pas réalisée par l'entreprise, mais par l'individu. Donc, dans ce concept,

l'individu est responsable de la gestion de sa carrière. Ces bouleversements dans la gestion de carrière demandent une attention plus accrue sur la gestion de l'employabilité des salariés. Le maintien et le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle est un enjeu essentiel tant pour les individus que les organisations. La formation professionnelle est l'un des leviers incontournables pour préserver le niveau d'employabilité des individus.

Tout ce contexte nous amène à nous interroger sur l'employabilité et le partage de cette responsabilité dans les pratiques managériales entre les différents acteurs : le salarié, le manager et la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Dans la présentation de ce travail, nous explorerons la genèse de l'employabilité, l'employabilité interactive, l'employabilité individuelle ainsi que son corpus juridique en France et au Québec. Puis, nous exposerons la méthodologie qualitative utilisée pour répondre à notre question de recherche avant d'exposer les résultats et la discussion. Enfin, nous proposerons des recommandations managériales.

Employabilité : un concept évolutif

Employabilité : la genèse d'un concept

Le concept de l'employabilité trouve son origine au début du siècle dernier en Angleterre puis aux États-Unis. Ce phénomène apparaît lorsqu'est constatée une proportion importante d'individus au chômage. Dès l'origine, il s'agit surtout d'opérer une dichotomie entre les individus employables versus les inemployables. Les individus dits « employables » ont des aptitudes à occuper immédiatement un emploi à pourvoir sur le marché du travail alors que les individus dits « inemployables » n'ont pas cette capacité d'un point de vue médical.

Dans les années 1950-1960, les travaux à dominante médicale et médico-sociale sont principalement réalisés aux États-Unis. Selon Gazier (2000), l'employabilité désigne : « *l'aptitude à travailler d'un individu, appréciée par le résultat synthétique de tests*

fonctionnels ». Dans cette vision, l'employabilité s'envisage comme une batterie de tests et d'indicateurs pour prédire les conditions d'un individu à pouvoir exercer un métier.

Dans les années 1960-1970, une seconde version de l'employabilité émerge aux États-Unis et au Canada. Celle-ci désigne : « *l'attractivité d'un individu, aux yeux des employeurs, appréciée par les résultats synthétiques de tests combinant l'évaluation d'aptitudes et celle de comportements, et privilégiant l'intégrabilité professionnelle* » (Gazier, 2000).

Les tests et grilles d'évaluation vont moins prendre en compte les aptitudes physiques et mentales et se tourneront vers des facteurs d'intégrabilité professionnelle : la motivation apparente, les caractéristiques physiques et les habitudes vestimentaires, la détention d'un permis de conduire ou d'un casier judiciaire, liste complétée souvent par les expériences précédentes dans l'emploi. Ces indicateurs permettent de dresser une liste de points faibles et forts pour une personne ou un groupe. Les travailleurs sociaux vont nourrir des conseils de développement de l'employabilité et des actions de formation professionnelle.

Dès les années 1980, l'employabilité connaît une autre évolution dans son approche basée sur un mixte entre le temps et l'argent. L'employabilité repose une performance probable pour une personne ou un groupe en se basant sur trois indicateurs : temps de travail, ancienneté dans les emplois et taux de salaire.

Dans les années 2000, de nombreux travaux sur l'employabilité sont marqués par des situations de restructuration des entreprises et d'accompagnement social de réduction des effectifs (Schmidt, 2001 ; Gazier et Bruggeman, 2008). Ces situations imprévisibles poussent les individus à s'adapter et à agir de manière compétente (Lecerf et Zgoulli, 2022). Dans cette nouvelle relation d'emploi, l'employabilité apparaît comme une évolution du contrat psychologique. Jusqu'à présent les entreprises assuraient la sécurité dans la relation d'emploi. Désormais, l'employabilité devient la nouvelle contrepartie (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997). Afin d'éviter un risque de licenciement pour les salariés au

sein d'entreprises avec une activité en baisse, la solution du groupement d'entreprises apparaît comme une solution d'un point de vue Ressources Humaines (RH). Les salariés peuvent acquérir des compétences au sein de plusieurs entreprises et multiplier les expériences (Joyeau *et al.*, 2022, p.9). Le suivi de l'employabilité fait partie des grands défis du management des ressources humaines (Peretti, 2016, p.3). Le DRH doit être garant de l'employabilité des salariés (Peretti, 2016, p.11).

Au cours des dernières années, nous assistons à une prise de conscience de la part des salariés sur l'importance capitale de leur employabilité comme un « élément de sécurité sur le marché du travail » (Peretti, 2016, p.12). Le salarié doit être attractif sur le marché du travail interne et externe. La DRH intervient sur 4 aspects pour garantir cette employabilité : connaissance des compétences actuelles du salarié, connaissance des compétences requises pour chaque poste, connaissance des compétences que peut développer le salarié avec les moyens pour y arriver et une connaissance de l'évolution des emplois, futurs emplois et compétences nécessaires pour les occuper (Peretti, 2016, p.12). L'attente d'employabilité exprimée par les salariés sera satisfaite seulement par un partage effectif entre la DRH et les managers.

Ces derniers attendent de la DRH qu'on leur donne les moyens de réussir (Peretti, 2016, p.13). Cette évolution historique du concept d'employabilité fait suite aux évolutions importantes de la « sphère de l'emploi et de la GRH » (Saint-Germes, 2021)

Employabilité interactive : une vision globale

Dans le cadre de l'approche globale de l'employabilité, l'employabilité interactive est partagée par de nombreux auteurs (Mac Quaid et Lindsay, 2005 ; De Grip et Sanders, 2004 ; Finot, 2000 ; Evans-Clock *et al.*, 1999 ; Hillage et Pollard, 1998 ; Kleinman et West, 1998 ; Outin, 1990). Cette conception se fonde sur une approche individuelle avec une prise en compte des facteurs contextuels et organisationnels. Autrement dit, l'individu ainsi que

son environnement sont à prendre en compte dans cette conception. Quatre dimensions composent l'employabilité : les qualités individuelles, les compétences professionnelles et la situation du marché du travail ainsi que les politiques de formation des entreprises et de l'État selon Outin (1990, p.4).

Ainsi, dans cette vision l'employabilité se fonde sur l'interaction entre des variables individuelles et des variables contextuelles ce qui témoigne du caractère complexe de ce concept. Nous retrouvons également une proposition de définition par le gouvernement canadien (1994) basée sur les interactions entre les capacités individuelles et le marché du travail : « *L'employabilité est la capacité relative d'un individu d'achever un emploi significatif, compte tenu de l'interaction des circonstances personnelles avec le marché du travail* ».

D'autres auteurs comme Kleinman et West (1998) prolongent cette idée du contexte du marché de l'emploi avec l'intégration de facteurs globaux comme le système éducatif, les procédures de recrutement et les politiques économiques engagées par l'État. Il doit y avoir une adéquation entre l'offre et la demande sur le plan tant qualitatif que quantitatif. Ces aspects ont un impact très important dans la gestion de l'employabilité. De son côté Finot (2000 p.26), propose cette définition de l'employabilité : « *le développement de l'employabilité, c'est le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.*

Développer l'employabilité c'est permettre à tout individu, par une politique des ressources humaines, un management et une organisation adaptés, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficulté majeure de reconversion ». Cette définition de Finot repose sur une capacité individuelle et une organisation adaptée à développer les compétences nécessaires pour se reconvertir lors des évolutions de métier et d'emploi. La vision globale

est résolument tournée vers l'anticipation des besoins dans l'emploi de demain. La reconversion est un des aspects permettant une adaptation aux évolutions des métiers et des besoins dans l'emploi.

Le point commun de toutes ces visions (cf. Tableau 1) est l'aspect individuel combiné à l'intégration de facteurs contextuels. Par conséquent, nous retrouvons bien une vision interactive de l'employabilité au cœur des préoccupations. Passons maintenant à une approche de l'employabilité initiative axée sur l'individu et les aspects psychosociaux.

Tableau 1
Définitions de l'employabilité interactive

Auteurs	Définitions
Outin (1990)	« L'employabilité est composée de quatre dimensions : les qualités individuelles, les compétences professionnelles, la situation du marché du travail, et les politiques de formation des entreprises et de l'État ».
La direction du développement de la force du travail du gouvernement canadien (1994)	« L'employabilité est la capacité relative d'un individu d'achever un emploi significatif, compte tenu de l'interaction des circonstances personnelles avec le marché du travail ».
Kleinman et West (1998)	« La correspondance entre l'offre et la demande sur le marché du travail en termes de quantité et de qualité »
Finot (2000)	« Le développement de l'employabilité, c'est le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. Développer l'employabilité c'est permettre à tout salarié, par une politique des ressources humaines, un management et une organisation adaptés, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficulté majeure de reconversion ».

D'après Blanchette (2017)

Employabilité initiative : une vision individuelle

Contrairement à l'employabilité interactive, l'employabilité initiative se concentre exclusivement sur l'individu. Certains auteurs placent le critère de l'employabilité sur la capacité à trouver ou à retrouver un emploi (Pelosse *et al.*, 1996 ; Barkatoolah, 2000). Dans cette vision,

l'individu doit pouvoir retrouver un emploi dans son organisation ou dans une autre organisation et également dans son métier ou un autre métier que le sien. Pelosse *et al.*, (1996, p.7) proposent cette définition : « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement* » alors que Barkatoolah (2000) adopte une autre définition assez simi-

laire « la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ». L'employabilité peut également reposer sur la capacité à mobiliser des capacités individuelles, la capacité à réaliser des opportunités de carrière (Fugate et al., 2004). Selon ces auteurs, l'employabilité est « une forme d'adaptation active spécifique au travail qui permet aux individus d'être capables d'identifier et réaliser des opportunités de carrières ».

Cette vision suppose être en emploi, et ce malgré les évolutions des métiers. Cette capacité est selon Thierry (1995), le fruit d'un cumul d'expérience, de compétences indispensables à l'emploi du moment et futur ainsi qu'une volonté d'anticiper et une faculté de faire face à des situations de changement. L'anticipation et l'optimisation renvoient à une notion de changement futur au sein du secteur du travail et de l'emploi ainsi qu'une préparation en vue de satisfaire les intérêts et les objectifs d'une carrière. Ces dernières années, les restructurations et réorganisations des entreprises se sont accélérées. Cette conjoncture engendre pour le salarié la nécessité d'être à tout instant préparé aux changements et donc d'être flexible et agile.

Ces aspects sont primordiaux pour l'employabilité des salariés. La dimension du capital social d'un individu est également un avantage pour le développement de l'employabilité initiative

selon les auteurs Fugate et Kinicki (2008) ; Fugate (2003) ; Forsé (2000) ; Burt (1992); Coleman (1990). Le capital social est une relation au sein d'un réseau pouvant être considérée comme un investissement (Coleman, 1990). Cette dimension de capital humain, social, culturel et de carrière est également présentée dans la grille de lecture de l'évaluation de l'employabilité à partir des compétences individuelles de Loufrani-Fedida et al., (2015) sous le terme « d'employabilité biographique ». Dans cette vision, il y a une prise en compte de toutes les compétences initiales et accumulées tout au long du parcours professionnel et personnel. « L'employabilité projective » est également une notion individuelle qui s'appuie sur les notions de « savoir-être » et de « salarié acteur ». Précisons que la grille d'analyse est basée sur 4 grandes notions : 2 ressources individuelles et 2 ressources organisationnelles (Loufrani-Fedida et al., 2015 ; Saint-Germes, 2021, p.198). Ces aspects sont des dimensions propres à l'individu.

Nous constatons que l'ensemble de ces éléments de l'employabilité initiative repose uniquement sur des capacités individuelles (cf. Tableau 2). Ces dernières recouvrent des dimensions assez variables.

Après avoir fait la distinction entre l'employabilité interactive et l'employabilité initiative, nous allons maintenant nous intéresser à la prise en compte de l'employabilité par le corpus juridique.

Tableau 2
Définitions de l'employabilité initiative

Auteurs	Définitions
Pelosse et al.(1996)	« la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement .
Barkatoolah (2000)	« la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ».
Fugate et al. 2004	« une forme d'adaptation active spécifique au travail qui permet aux individus d'être capables d'identifier et réaliser des opportunités de carrières »

D'après Blanchette (2017)

Après cette présentation de nombreuses définitions de l'employabilité, nous notons qu'il n'y a pas de consensus académique sur une définition de ce concept. Retenons simplement que l'employabilité se base sur la capacité à être employé.

Le volet juridique de l'employabilité en France et au Québec

L'employabilité est encadrée par un corpus juridique en France et au Québec. Il existe également un volet juridique permettant de favoriser le développement de l'employabilité. La formation est l'un des leviers pour le développement de l'employabilité qui permet également la sécurisation des parcours professionnels. Le Préambule de la Constitution française de 1946 dispose que « *la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* ». En France, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle présente clairement un objectif d'employabilité des salariés : « *pour assurer l'employabilité de ses salariés, l'employeur doit prendre des mesures, pour que ses salariés puissent être à même de saisir des occasions d'emploi et, en tout état de cause, veiller à ne pas laisser ses salariés se déqualifier* ».

En France, depuis 2004 il existe une obligation de formation tout au long de la vie professionnelle. Cette logique d'employabilité *via* les compétences s'inscrit plus largement dans une perspective de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). La France adopte une loi sur la formation professionnelle continue le 16 juillet 1971 surnommée « loi Delors » qui résulte d'un accord national interprofessionnel conclu le 9 juillet 1970. Cette loi française découle d'un accord négocié alors que la loi québécoise sert plutôt de point de départ à la concertation qui se prolonge au sein de la Commission des partenaires du marché du travail. La loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre portant sur la formation professionnelle continue au Québec trouve son assise légale au Québec le 22 juin 1995 et s'inspire en partie de la « loi Delors ». De plus, la « loi 90 » adopté en 2002 constitue l'affirmation, par le Québec, de sa compétence législative en matière de formation de la main-

d'œuvre et particulièrement en matière de formation en entreprise. Au Québec, il y a une « loi sur les compétences » qui vise à améliorer la « *qualification et les compétences de la main d'œuvre et à favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion professionnelle de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses* » (emploi.quebec.gouv.qc.ca). Cette loi s'applique aux entreprises ayant une masse salariale annuelle de plus de 2 millions de dollars assortie d'une obligation d'investir l'équivalent d'au moins 1 % de la masse salariale dans des activités de formation au cours de l'année civile (emploi.quebec.gouv.qc.ca). A notre connaissance, nous ne trouvons pas l'équivalent de cette loi au Canada.

La Direction des Ressources Humaines est dans l'obligation d'appliquer le corpus juridique de son pays. L'ensemble de ces éléments engendre un impact sur la gestion stratégique des compétences permettant d'intégrer cette notion d'employabilité dans la GRH des organisations.

Méthodologie

La méthodologie multi-cas

Dans le cadre de la démarche empirique, nous optons pour une démarche qualitative afin de répondre à notre problématique. Plusieurs options étaient possibles notamment la démarche quantitative cependant elle ne permettait pas de comprendre en profondeur les mécanismes de l'employabilité. La méthodologie qualitative est appropriée car elle représente selon Thiétart *et al.* (2014) : « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ». Nous optons pour des entretiens individuels afin de traiter notre sujet avec une investigation approfondie (cf. Tableau 3). Notre collecte de données est réalisée *via* des entretiens semi-directifs, car le guide d'entretien permet des échanges structurés autour de thématiques et l'investigation sur une problématique (Yin, 2009). Le guide d'entretien permet de définir le déroulement de chaque entretien tout en restant souple dans la chronologie des différentes thématiques. Afin de répondre à notre question de recherche, nous réalisons des

entretiens semi-directifs auprès de membres de la direction des ressources humaines de grandes entreprises en France et au Québec (cf. Tableau 4). Nous souhaitons une vue d'ensemble des politiques de l'entreprise alors nous privilégions une prise de contact avec les Directeurs des Ressources Humaines Groupe/Vice-Président des Ressources Humaines, mais nous complétons cette vision globale par une vision plus opérationnelle avec des responsables des ressources humaines et des conseillers des ressources humaines. Ces deux visions nous apportent une richesse au niveau des informations sur le partage de la responsabilité de l'employabilité. Ils sont les interlocuteurs privilégiés pour connaître la stratégie et les politiques RH concernant l'employabilité des salariés. Ces deux visions nous apportent une richesse au niveau des informations sur le partage de la responsabilité de l'employabilité. Nous optons pour une méthodologie multi-cas comme le propose Eisenhardt (1989) afin d'effectuer des analyses intra-cas mais également des comparaisons inter-cas.

Présentation de nos cas en France et au Québec

Notre démarche empirique repose sur 33 grandes entreprises, soit 19 grands groupes français et 14 grandes entreprises au Québec. Toutes ces entreprises sont composées au minimum de 1000 salariés. Ces grandes entreprises appartiennent à des secteurs d'activité diversifiés : aérien, télécommunication, finan-

cier, investisseur institutionnel, vente de biens de consommation, bancaire, bricolage et de la rénovation, conseil, loisir créatif, génie-conseil, alimentaire, culturel, transport, beauté, fabrication de matériel d'installation électrique, média et télécommunication, hôtellerie, énergie, luxe, assurance, intérim, papeterie, courrier. Notons que ces grandes entreprises ont parfois plusieurs secteurs d'activité. Ajoutons également que toutes ces grandes entreprises en France présentent une démarche RSE dans un rapport annuel sauf une dans le secteur de vente de biens de consommation. Concernant la fonction dans l'entreprise de nos interviewés, nous avons des membres de la direction des ressources humaines. Les entretiens sont réalisés avec de nombreux cadres dirigeants et cadres supérieurs de la fonction RH (DRH Groupe/Vice-Président des RH, DRH) mais également des responsables des ressources humaines et conseillers RH. Nous avons également un Directeur Général (DG) et un directeur principal. Il a été intéressant de réaliser plusieurs entretiens avec un même niveau hiérarchique, mais sur des fonctions RH différentes. La collecte de nos données représente au total 66 entretiens semi-directifs pour notre recherche. Plus précisément, nous avons en France est 47 entretiens et au Québec de 19 entretiens. Nos données sont récoltées entre novembre 2016 et juillet 2020. Nos entretiens sont enregistrés et retranscrits systématiquement. La durée moyenne des entretiens est de 1h45.

Tableau 3
Récapitulatif de la démarche empirique

Nombre d'entretiens	66 entretiens semi-directifs
Nombre d'entreprises	33 entreprises
Cibles	Cadres dirigeants et cadres supérieurs de la fonction RH en priorité, responsable des ressources humaines, conseillers RH
Secteurs d'activité	Secteur bancaire, les télécommunications, l'aérien, la beauté, la vente de bien de bricolage et de rénovation, le conseil, le transport, le loisir récréatif, la vente de bien de consommation, l'informatique, le bâtiment, commerce de gros, le cannabis.

Tableau 4

Présentation de notre échantillon

Secteur d'activité	Nombre de salariés dans l'entreprise	Pays	Poste des interviewés	Nombre d'entretiens
Aérien	5 000	Québec	VPRH	1
Aéronautique	135 000	France	DRH Groupe, DRH	3
Alimentaire	90 000	Québec	Conseiller RH	1
Assurance	2 375	France	DRH, RRH	2
Bancaire	45 000	Québec	Directeur principal, RRH carrière	2
Bancaire	193 000	France	DRH Groupe, DRH, RRH	3
Bancaire	3 600	France	DRH Groupe	1
Bancaire	17 500	France	DRH	1
Beauté	88 000	France	DRH, DRH mobilité, DRH mobilité internationale	3
Bricolage et de la rénovation	340 000	Québec	DRH	1
Cannabis	350	Québec	VPRH	1
Conseil	10 000	Québec	Vice-président principal RH, DRH	2
Courrier/bancaire	245 000	France	DRH Groupe, RRH	4
Culturel	4 000	Québec	RRH	1
Énergie	178 780	France	DRH	1
Énergie	165 000	France	DRH	1
Fabrication de matériel d'installation électrique	36 700	France	DRH Groupe, DRH mobilité, DRH talents	3
Financier	21 000	Québec	DRH carrière	1
Génie-conseil	1 880	Québec	VPRH	2
Hôtellerie	1 000	France	DRH	1

Immobilier	58 700	France	DRH, DRH talents	2
Intérim	8 000	France	DG	1
Investisseur institutionnel	2 300	Québec	VP RH	1
Loisir récréatif	1 000	Québec	VPRH	2
Luxe	25 000	France	RRH	1
Papeterie	4 000	France	DRH, RRH	2
Sidérurgie	198 517	Québec	DRH, RRH	2
Télécommunication	143 000	France	DRH France, DRH, RRH, responsable carrière	12
Télécommunication	6 500	Québec	RRH	1
Transport	379 000	France	DRH, RRH, RH	3
Transport	69 000	France	DRH	1
Transport	159 700	France	DRH mobilité, DRH carrière	2
Vente de biens de consommation	1 000	Québec	VPRH	1

Résultats et discussion

Nous constatons au sein de la littérature académique qu'il existe un basculement de la responsabilité de la gestion de carrière de l'organisation vers l'individu. L'ensemble de ces éléments engendre un impact sur la gestion stratégique des compétences permettant d'intégrer cette notion d'employabilité dans la Gestion des Ressources Humaines de l'organisation. Nos résultats démontrent une réalité assez contrastée dans la prise en compte, par la direction des ressources humaines du développement de l'employabilité des salariés et ce partage de responsabilité entre le salarié, le manager et la DRH. Pourtant pour l'ensemble des entreprises il y a une obligation légale en France et au Québec concernant le développement de l'employabilité des collaborateurs.

Nous constatons au fil des entretiens, que cette notion d'employabilité est souvent évo-

quée, même si le terme n'est pas clairement énoncé par nos interlocuteurs. L'employabilité est au cœur des préoccupations de la direction des entreprises dans le contexte actuel. La prise en compte de l'employabilité est différente selon leur contexte. Les entreprises sont en mutations permanentes et elles ont besoin d'être capables d'anticiper les emplois et compétences nécessaires. Cette préoccupation de l'employabilité est hétérogène selon les entreprises.

Le contexte de l'entreprise et sa stratégie, facteurs importants dans la prise en charge de l'employabilité

Certaines entreprises en déclin économique se disent moins concernées par l'employabilité de leurs salariés. En période de plan de départ volontaire ou de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), la direction de l'entreprise ne trouve pas nécessairement l'intérêt de

développer l'employabilité de ses salariés. Ces entreprises développent donc une vision à court terme par rapport à leur besoin immédiat. Toutefois, c'est précisément dans ces périodes que les salariés ont besoin d'un bon niveau d'employabilité afin de retrouver un emploi facilement.

Verbatim : DRH dans le secteur de la papeterie (France) :

« Nos salariés doivent être contents d'avoir un emploi aujourd'hui alors que l'entreprise encourage les départs volontaires (...) Notre industrie est en déclin, on ne fait plus le même CA (chiffre d'affaire) avec tous les changements, avec la digitalisation (...) La formation de nos employés ce n'est pas notre affaire, ce n'est pas notre problème et s'ils ne sont pas contents ils peuvent partir. La porte est grande ouverte ! Nous on regarde le CA et ça ne va pas ».

En revanche, les entreprises en pleine mutation au niveau de leur secteur adoptent une démarche proactive pour le développement de l'employabilité de leurs salariés. L'objectif est d'accompagner le développement de l'employabilité des salariés afin que ces derniers accompagnent les mutations et la stratégie de l'entreprise. Dans cette vision, certaines entreprises tentent des démarches innovantes afin d'accroître l'employabilité des salariés par rapport à leurs besoins actuels et futurs. Le développement de l'employabilité donne une perspective aux salariés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Du côté employeur, le développement de l'employabilité permet également de faciliter sa gestion des ressources humaines au sein des différentes entités de l'entreprise, voire du groupe. Le redéploiement des salariés sur d'autres postes est facilité, lorsque ces derniers ont différentes compétences. En cas de réorganisation de l'entreprise, il semble plus facile pour la direction des ressources humaines de retrouver un autre poste pour ses salariés. Le degré de responsabilité est donc différent selon les organisations et cela impacte également le niveau de responsabilité dans la prise en compte de l'employabilité des salariés.

Verbatim : DRH dans les télécommunications (France) :

« L'entreprise a eu des choix difficiles à faire. Les métiers se sont transformés, il y a eu des nouvelles technologies. Les ouvriers qui tirent des câbles de cuivre dans toute la France c'est fini cette époque. L'entreprise avait le choix de se séparer de tous ces ouvriers ou bien de les former pour qu'ils deviennent techniciens dans la fibre. (...) C'est un choix de l'entreprise. Après il faut gérer le changement, former massivement, ce n'est pas simple. Certains ouvriers appréhendent toujours le retour sur les bancs d'école ! »

Le contexte et la stratégie de l'entreprise ont donc un impact important dans la prise en charge de l'employabilité, mais la formation est également l'un des leviers.

La place de l'entreprise dans l'accompagnement de la formation revêt des formes différentes

Certaines entreprises développent des dispositifs pour renforcer et développer l'employabilité. L'entreprise affiche clairement une volonté d'accompagnement de l'employabilité *via* des formations. Elle peut mettre également des moyens humains pour aider et accompagner les salariés dans leur démarche.

Les propositions de formation peuvent être à l'initiative de l'entreprise *via* la DRH, du manager ou encore du salarié. La responsabilité est partagée, mais elle repose d'abord sur une volonté de l'entreprise de créer des dispositifs et rendre accessibles ces informations aux salariés. Les managers sont également impliqués et encouragés à développer l'employabilité des membres de leur équipe. Malgré cela, le salarié doit être proactif dans les démarches.

Verbatim : DRH dans les télécommunications (France) :

« On a listé tous les freins et on a trouvé une solution pour les éviter. On sait pertinent que le manager peut faciliter ou freiner la formation, les changements de poste (...) Aujourd'hui, il est évalué dans l'entretien annuel sur cet aspect. Forcément, le management est plus attentif à ces aspects maintenant qu'il est évalué ce qui n'était pas forcément le cas avant. (...) Le salarié peut prendre des rendez-

vous carrière avec deux cellules en dehors de la ligne hiérarchique. Il peut aussi prendre contact avec sa conseillère RH. C'est aussi à lui de se prendre en main. Nous on peut l'aider mais il doit le vouloir aussi. Il y a beaucoup de possibilités chez nous. »

Ces accompagnements mis en œuvre par les entreprises sont assez largement diffusés au sein des entreprises françaises. Au Québec, nous constatons que l'entreprise n'organise pas un parcours de formation pour les employés. Au contraire, l'employé doit être proactif et autonome dans ses démarches. Dans cette vision, le salarié est l'acteur majeur du développement de l'employabilité. L'entreprise ne se décharge pas complètement, car elle accompagne le salarié dans son projet. Le management est plus absent dans les prises de décisions probablement parce qu'il n'est pas évalué sur ces aspects.

Verbatim : DRH dans le secteur aérien au Québec :

« On forme le salarié lorsqu'il arrive dans l'entreprise. Après, si l'employé souhaite se former c'est son affaire. Il cherche les formations, il regarde ce qu'il a besoin. (...) Nous on peut financer la formation, l'aider dans l'aménagement de son temps de travail. (...) L'employé peut prendre une formation un jour dans la semaine ou la fin de semaine. Il a également la possibilité des cours du soir à l'université. (...) ce n'est pas forcément en lien avec son travail. Si l'employé veut faire autre chose, partir ailleurs, il peut. On va quand même regarder avec lui comment on peut l'accompagner, l'aider dans son projet. »

La mobilité au service de l'employabilité : plusieurs visions

Nous constatons que la situation de l'entreprise impacte fortement la responsabilité de l'entreprise dans la gestion de l'employabilité des salariés. D'autres situations organisationnelles influencent l'employabilité. Ainsi, la mobilité professionnelle est également l'un des leviers de l'employabilité. À cette occasion, les salariés peuvent maintenir et développer leur employabilité sur leur nouveau poste. Concernant la mobilité intra-

organisationnelle, la direction des ressources humaines peut intervenir et proposer directement à un salarié un changement de poste. Le salarié peut également faire une demande de mobilité interne auprès de son manager ou encore solliciter la DRH. À cette occasion, il envoie un signal fort à sa hiérarchie sur sa volonté de changement de poste. Cependant, si cette volonté est déterminante pour décrocher une mobilité interne, elle est limitée et contrainte par la hiérarchie et son besoin opérationnel.

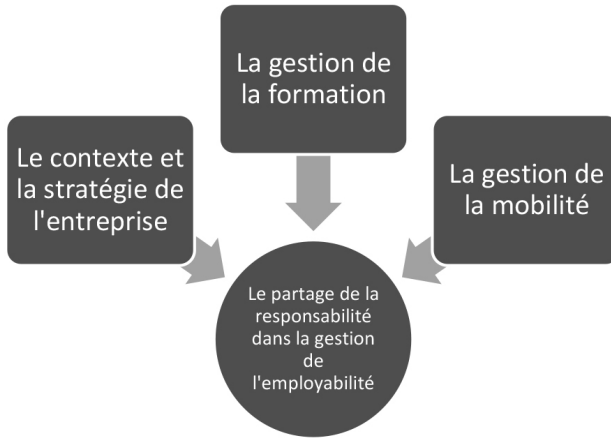
Un DRH du secteur des télécommunications (France) nous confiait ceci : *« Le salarié est libre d'aller se former, prendre des cours du soir pour avoir un nouveau job, mais à la fin c'est quand même nous qui décidons si on effectue une mobilité. Ce n'est pas impossible, mais ça dépend aussi des postes vacants dans l'organisation. »*

La majorité des organisations ont un service de gestion de la mobilité de l'entreprise. Cependant, nous découvrons que ce n'est pas systématique. Certaines entreprises considèrent que cette responsabilité de gestion de la mobilité ne relève pas de leur fonction. *« Je ne vais quand même pas construire leur carrière à leur place »* souligne un Vice-Président des Ressources Humaines (VPRH) dans le secteur aérien (Québec). En revanche, toutes les organisations ont un service en charge de la formation des salariés. Les VPRH évoque souvent l'importance de développer la productivité et la performance des salariés. Les entreprises ont donc un réel intérêt et la volonté de maintenir et développer de l'employabilité.

La figure 1 présente les facteurs qui influencent le partage de la responsabilité dans la gestion de l'employabilité.

Figure 1

Les facteurs qui influencent le partage de la responsabilité dans la gestion de l'employabilité



Nous constatons des différences notables dans le partage de la responsabilité de l'employabilité des salariés selon les entreprises. Dans cette perspective, nous considérons qu'il est probable que la responsabilité de l'entreprise soit déterminante dans le maintien et le développement de l'employabilité. *A priori*, la prise en compte de l'employabilité du salarié par l'entreprise permet une plus grande protection, une prévention des risques pour le salarié et une performance du salarié dans son emploi. Dans un contexte de rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1990, 1995), maintenir et développer l'employabilité atténue le risque de chômage du salarié. En cas de perte d'emploi, un degré d'employabilité suffisant optimise ses chances de retrouver un emploi selon les travaux de Gazier (2001). Du côté de l'employeur, il limite les effets indésirables liés à son activité.

Une entreprise soucieuse de maintenir et développer l'employabilité de ses salariés adopte un comportement responsable vis-à-vis de ses salariés. La mobilité interne est un formidable levier pour atteindre cet objectif. En effet, plus un individu a une forte employabilité et plus ses possibilités de mobilité professionnelle seront simplifiées. De fortes compétences permettent aux salariés d'optimiser

leurs chances de mobilité intra-organisationnelle. C'est également valable pour la mobilité externe, en cas de difficultés financières et organisationnelles de la part de l'entreprise.

N'oublions pas qu'il existe des enjeux forts liés à une gestion de la mobilité interne par l'employeur. La mobilité interne favorise une stabilité de la main d'œuvre dans l'entreprise et réduit le taux de rotation (*turnover*) des salariés (Block, 1978 in Dalton et Todor, 1987 ; Gordon, 1986 ; Notais, 2009) et donc permet de les fidéliser (Bouffartigue et Pochic, 2001). Selon Tuttle (2002), la mobilité interne engendre de meilleures performances grâce à un rendement supérieurs des investissements dans la gestion des ressources humaines (Maruani et Reynaud, 1993). La mobilité interne permet le développement d'investissement en capital humain avec notamment la formation et à ce titre devient un facteur d'amélioration de la compétitivité (Ballot, 1996). C'est un formidable levier sur le développement de compétences spécifiques pouvant améliorer l'efficacité des entreprises (Favereau, 1986 in Dany, 1997). Concernant le capital humain, il est important de préciser qu'il existe une tension entre l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire et la gestion des ressources humaines comme le précise d'Arcimoles

(2012). La mobilité interne permet une flexibilité dans l'organisation et une adaptabilité des salariés.

La formation est l'un des leviers au service du développement de l'employabilité et des compétences des salariés. La formation est un aspect important et s'intègre au sein des grandes normes internationales. La formation est également l'un des cinq thèmes abordés par la Déclaration tripartite de l'OIT. Rappelons que ce texte a une portée universelle.

L'ISO 26000 est une autre norme internationale qui relie la formation et la RSE. En effet, la formation est l'un des objectifs de l'ISO 26000. De plus, cette plus grande protection et cette prévention des risques pour les salariés rejoignent l'esprit des textes des institutions internationales, européennes et nationales. Nous ajoutons également que le développement de l'employabilité des salariés est un formidable atout, tant pour les salariés que pour les entreprises, mais cela va au-delà de ses frontières. Nous considérons que cela transcende les frontières des entreprises et permet de tendre vers un bien-être commun pour l'ensemble de la société. Dans ce sens, l'entreprise est un acteur-citoyen au sens des Principes directeurs de l'ONU, car il y a bien une prévention et une gestion des risques pour le salarié (Blanchette, 2018). Il apparaît responsable de sécuriser les parcours professionnels de ses salariés.

Les salariés doivent être acteurs de leur mobilité professionnelle et développer leur employabilité (Baruel Bencherqui, 2009 : Bencherqui *et al.*, 2012). La responsabilité du développement de l'employabilité est partagée entre les acteurs. Cependant, comme nous venons de le montrer, l'organisation de l'entreprise et sa volonté d'investir dans le développement de l'employabilité occupent une place prépondérante.

Recommandations managériales

Comme le démontrent nos résultats, la responsabilité de la gestion de l'employabilité des salariés est partagée entre les acteurs. Le salarié, le manager et l'entreprise sont tous impliqués dans cette responsabilité. Cepen-

dant, une part prépondérante revient à la responsabilité de l'entreprise.

Les entreprises ne sont plus en possibilité de fournir un « emploi à vie » alors la responsabilité que chaque salarié soit en possibilité de pouvoir retrouver un emploi devrait lui incomber. Or, nous observons que c'est plutôt l'inverse qui se passe en réalité. Lorsque les entreprises sont en grandes difficultés avec des périodes de plan de départ volontaire ou la mise en place d'un PSE, il n'y a pas de volonté de maintenir et développer l'employabilité des salariés. Le devenir du salarié doit être au cœur de leur responsabilité soit en permettant un maintien dans l'entreprise ou bien en s'assurant qu'il soit capable de retrouver un emploi rapidement ou un chômage transitoire. Face à toutes les transformations organisationnelles et mutations de l'emploi, l'entreprise a la responsabilité de sécuriser les parcours professionnels. Cet aspect devrait figurer dans la stratégie de l'entreprise et se décliner par une mise en œuvre dans le cadre de la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

La formation est un facteur important au service de l'employabilité des salariés et il semble nécessaire de poursuivre des efforts dans ce sens. Certaines entreprises font le choix d'accompagner et aider les salariés à accéder à la formation avec des services dédiés.

D'autres entreprises, au contraire, laissent plutôt l'initiative aux salariés de s'informer et de bâtir un projet, financer le projet et accompagner dans l'aménagement de l'emploi du temps des salariés. Il me semble souhaitable de ne pas opposer ces deux logiques qui peuvent être complémentaires. Les entreprises pourraient offrir des parcours de formation aux salariés et en parallèle accompagner les projets des salariés.

Selon nous, il faudrait renforcer l'offre de formation pour changer de métier dans l'entreprise mais également au-delà de ses frontières avec le développement de compétences transversales et transférables. La formation est l'une des pièces maîtresses de la stratégie pour la sécurisation des parcours professionnels et pour aider les salariés à se protéger des mutations de l'emploi, des crises écono-

miques et des changements technologiques. L'autre aspect sur lequel les entreprises devraient travailler d'avantage est la mobilité interne. Il nous semble important que les salariés puissent réaliser des mobilités dans l'entreprise, car cela permet de maintenir et développer leur employabilité. La responsabilité de la gestion de la mobilité est souvent partagée par le salarié, les managers et la direction des ressources humaines. Au-delà de la promotion d'un salarié dans son service ou sa direction, il semble intéressant de généraliser la mobilité horizontale en bâtissant des passerelles et des parcours d'un métier à un autre. Pour cela, il semble également important de faire connaître les métiers et surtout ceux dits « en tension » à court, moyen ou long terme.

Une autre piste est une réorientation de la politique des ressources humaines pour qu'elle soit en lien avec une politique des ressources humaines responsable. La responsabilité mutuelle entre les parties prenantes passe également par une meilleure prise en compte des enjeux concernant l'employabilité des salariés.

Nous pensons que l'intérêt des recommandations managériales est de permettre une mise en œuvre opérationnelle des fruits de notre recherche académique. Les dirigeants des grandes entreprises et plus largement des organisations peuvent prendre des décisions éclairées concernant la stratégie de leur entreprise et mettre en lumière l'importance de l'employabilité. Leur responsabilité est déterminante dans le déploiement des politiques et stratégies des ressources humaines. Selon nous, la gestion de l'employabilité des salariés relève d'un investissement social de l'entreprise. Dans cette perspective, le maintien et le développement de l'employabilité des salariés est également l'un des leviers d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Comme le précise la définition de la RSE de la Commission européenne de 2011, les entreprises ont la responsabilité « des effets qu'elles exercent sur la société ».

La co-responsabilité entre les trois acteurs de la gestion de l'employabilité des salariés s'intègre pleinement dans une politique de RSE, car nous constatons les effets de l'employabi-

lité sur la société.

Références bibliographiques

Albert, E. & Bournois, F. (2006). *Pourquoi j'irais travailler ?* Paris : Eyrolles.

Arcimoles (d'), C.-H. (2012). Ressources humaines et création de valeur : le retour du capital humain, in J. Allouche, *Encyclopédie des ressources Humaines*, Paris : Vuibert, p. 343.

Arthur, M.B. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle of a new organizational era*, New York: Oxford University Press.

Ballot, G. (1996). *Les marchés internes : de la micro-économie à la macroéconomie*, PUF.

Barkatoolah, A. (2000). *Valider les acquis et les compétences en entreprise*, Insep Editions.

Baruel Bencherqui, D. (2009). L'engagement des cadres dans la VAE par la théorie de l'autoefficacité, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 71, 43-57.

Baruel Bencherqui, D., Kefi, M., Le Flanchec, A., Mullenbach Servayre, A. (2012). L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux, *Recherches en sciences de gestion*, 92(5), 115-132.

Blanchette, C. (2017). Employabilité et gestion des ressources humaines, in Baruel-Bencherqui D., *L'employabilité*, 69-99.

Blanchette C. (2018). Mobilité intra-organisationnelle et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : Essai de conceptualisation de la mobilité responsable, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Blanchette, C. & Bencherqui, D. B. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancres de carrière et de l'employabilité dans la carrière professionnelle, *Management & Avenir*, (1), 149-169.

Bouffartigue, P. & Pochic, S. (2001). Cadres nomades : mythes et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres, 8ème journée de sociologie du travail, Aix-en-Provence.

Bowditch, J. L., Buono, A. F., Stewart, M. M. (2007). *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley & Sons.

Buffard, L. & Tognola, J. (2005). Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?, Paris : École des Mines.

Burt R. S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press

Cadin, L. (1997). Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In P.Besson (dir). *Dedans-dehors : les nou-*

- velles frontières de l'organisation, Paris : Vuibert, 216 p.
- Cadin, L. (1998). Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? *Gestion* 2000, 154, sept.-oct., 139.
- Cadin, L. & ESCP-EAP, C. (2005). Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? *Du travail à la société : Valeurs et représentations des cadres*, 45-57.
- Cadin, L., Bender, A.-F., de Saint Giniez, V., Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux, *Revue française de gestion des ressources humaines*, 37, 76-96.
- Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
- Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1987). The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments, *Journal of Management*, 13(4), 705- 711.
- Dany, F. (1997). La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3 Jean Moulin.
- De Grip, A. & Sanders, J. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers, *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Dell & Think tank Institute for the Future (ITF) (2017). Emerging technologies' impact on society & work in 2030.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Evans-Clock, C., Kelly, P., Richards, P., et al. (1999). Suppressions d'emplois et licenciements économiques : mesures de prévention et de compensation, *Revue internationale du Travail*, 138(1), 49-71.
- Falcoz, C. (2001, June). La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel, *In Annales des mines*, 4-17.
- Favreau, O. (1986). La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources, in R. Salais et L. Thévenot (eds), Paris : Économica, 249-267.
- Finot, A. (2000). *Développer L'employabilité*, PARIS : INSEP Consulting.
- Forsé, M. (2000). Social capital and status attainment in contemporary France, *Tocqueville Review*, 20(1), 59-84.
- Fugate, M. & Ashforth, B. E. (2003). Employability: The construct, its dimensions, and applications, In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (Vol.2003, No 1) Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Fugate, M. & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gazier, B. (2000). L'articulation justice locale/justice globale : Le cas des « marchés transitionnels du travail », *Revue économique*, 571-581.
- Gazier, B. & Bruggeman, F., (2008). *Restructuring work and employment in Europe – Managing change in an era of globalization*, Cheltenham: Edward Elgar, 405 p.
- Gordon, J. R. (1986). *Human Resource Management. A practical approach*, Boston: Allyn et Bacon.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*, London: DFEE.
- Joyeau A., Le Gall S., Mandard M., (2022). Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie, *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 147, 3-11.
- Kleinman, A. & West, A. (1998). Employability and the new deals, *New Economy*, 5(3), 174-179.
- Lecerf, D. & Zgoulli, S. (2022). Chapitre 9. L'attribution de sens lors des transitions professionnelles, clé d'ajustement de l'employabilité par un travail identitaire stimulé, in N. Commeiras éd., *Le sens au travail : Enjeux de gestion et de société*, Decitre, 250-279.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques, *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 17-38.
- McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005), The Concept of Employability, *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Maruani, M. & Reynaud, E. (1993). *Sociologie de l'emploi*, La Découverte.
- Notais, A. (2009). Le transfert de connaissance intra-organisationnel : Une approche par les mouvements de mobilité interne, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tours.
- Otin, J.-L. (1990). Trajectoires professionnelles et mobilités de la main d'œuvre : La construction sociale de l'employabilité, *Sociologie du Travail* (4), 469-489.
- Pelosse, J., Sauret, C., Thierry. (1996). Employabilité : définitions et enjeux, *Revue Personnel ANDCP* (369), 6-12.

Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert.

Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: understandings written and unwritten agreements, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of Psychological Contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Saint-Germes, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH, *Communication présentée au XIVème congrès de l'AGRHR*, Montréal.

Saint-Germes, E. (2021). La créativité vue comme une compétence. Enjeux et prospective en matière d'employabilité, *Revue d'économie industrielle*, 174, 187-222.

Schmidt, G. (dir) (2001). *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, Paris : Economica, col. « Recherche en Gestion », 227 p.

Thierry, D. (1995). Métier, mobilité, employabilité : Questionnement, *Transversalité de la GRH*, Poitiers : 6ème Congrès AGRH, 778-788.

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 4ème Ed.

Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development, *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.

Yin, RK (2009) *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Cynthia Blanchette

Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université Catholique de l'Ouest (UCO), elle est titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et qualifiée par le Conseil National des Universités (CNU) section 06. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et portent tout particulièrement sur la mobilité interne et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Elle étudie les grandes organisations françaises et québécoises. Actuellement, membre du comité de l'AGRHR et de la commission de « publication » et de la commission « employabilité et inclusivité » de l'Afnor.

Quête du label RSO et tensions de gouvernance : le cas d'un réseau de groupement d'employeurs

Jean-Paul Méreaux

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, CEJESCO, Chaire ESS, Université de Reims Champagne-Ardenne
jean-paul.mereaux@univ-reims.fr

Les groupements d'employeurs (GE) ont plus de 20 ans ; leur principale mission étant de recruter des salariés et de les mettre à disposition de leurs entreprises adhérentes selon leurs besoins. Une des particularités des GE est leur fonctionnement associatif et la gouvernance est spécifique avec des élus bénévoles, souvent dirigeants d'entreprise ou cadres supérieurs, et des directeurs salariés. La question de la répartition des responsabilités se pose et peut mettre en exergue l'émergence d'une forme de technostructure (Baudry et Chirat, 2018). Dans un réseau de GE, il faut gérer en plus les relations entre les GE afin d'avoir des objectifs communs, ce qui suppose une forme d'alignement entre des systèmes sociaux différents (Luhmann, 1995, 2012, 2018).

Or, lorsqu'il s'agit d'envisager une démarche RSO, la notion d'alignement prend tout son sens car il est nécessaire que les GE, composantes du réseau structuré associativement, soient des parties prenantes actives et collaboratives dans l'intérêt collectif. Nous montrons à partir d'une recherche longitudinale qu'il peut y avoir une forme de découplage entre l'intérêt individuel (GE) et l'intérêt collectif (Réseau des GE) qui peut être source de tensions dans l'optique RSO. Nous en proposons une grille de lecture à partir des travaux de Luhmann.

Mots-clés : Groupements d'employeurs, Gouvernance associative, RSO, Réseau associatif, Alignement.

Employer groups (EG) are more than 20 years old; their main mission being to recruit employees and make them available to its member companies according to their needs. One of the particularities of SHGs is their associative functioning and governance is specific with elected volunteers, often company directors or senior executives, and salaried directors. The question of the distribution of responsibilities arises and can highlight the emergence of a form of technostructure (Baudry and Chirat, 2018). In a network of SHGs, it is also necessary to manage the relations between SHGs in order to have common objectives, which supposes a form of alignment between different social systems (Luhmann, 1995, 2012, 2018).

However, when it comes to considering a CSR approach, the notion of alignment takes on its full meaning because it is necessary for the GEs, components of the associatively structured network, to be active and collaborative stakeholders in the collective interest. We show from a longitudinal research that there can be a form of decoupling between the individual interest (GE) and the collective interest (Network of GE) which can be a source of tensions in the RSO perspective. We propose a reading grid based on the work of Luhmann.

Keywords: Employer groups, Associative governance, RSO, Associative network, Alignment.

Introduction

Les groupements d'employeurs (GE) ont été créés afin de permettre à des entreprises qui ne pouvaient pas disposer d'un emploi à temps plein de se partager des salariés (Everaere, 2016). Ces GE étant créés sous la forme associative, les entreprises sont adhérentes du groupement qui recrute des salariés répondant à ses besoins. Certains GE se sont spécialisés afin d'être plus efficaces pour leurs adhérents (exemples : agricole-viticole, professions sports loisirs, associations).

Conscients de donner plus de visibilité de leurs actions auprès des acteurs institutionnels, les GE ont créé des réseaux, au début purement informels afin d'échanger sur leurs bonnes pratiques et les partager. Puis, les collectivités territoriales les ont incités à se regrouper régionalement en finançant ce type de projet (Lethielleux, 2018) selon une logique de développement territorial (Lethielleux, 2017).

C'est ainsi qu'est né le projet ISGE (Innovation Sociale des Groupements d'Employeurs) porté par deux GE, le GE IDEE et le GEDA51 en 2014 et associant des chercheurs (juristes, gestionnaires, sociologues) de l'Université de Reims Champagne-Ardenne.

Ce projet a permis la création de PROGREST fin octobre 2017, le réseau des GE de la région Grand Est avec 7 GE membres. Très rapidement, il a fallu structurer le réseau et le choix s'est porté sur la mise en place de séminaires réunissant présidents et directeurs afin de pouvoir définir les orientations stratégiques et les actions associées.

La question de la répartition des responsabilités s'est rapidement posée entre d'une part les directeurs et les présidents bénévoles de ces GE ; les premiers estimant qu'ils devaient intervenir dans la définition de la stratégie alors que les deuxièmes considéraient que ce rôle était dévolu aux élus. Une forme de glissement du pouvoir des présidents vers les directeurs dans le domaine de la stratégie a mis en exergue l'émergence d'une forme de technocratie (Baudry et Chirat, 2018) avec une fragmentation des pouvoirs au sens de Luhmann (1995, 2012, 2018). Et lorsqu'il s'agit d'un réseau de GE, il faut

gérer en plus les relations entre les GE afin d'avoir des objectifs communs, ce qui suppose une forme d'alignement entre des systèmes sociaux différents. Or, lorsqu'il s'agit d'envisager à terme une démarche RSO souhaitée par la présidente du réseau, ces divergences entre les parties prenantes peuvent être de nature à complexifier sa mise en œuvre d'où notre question de recherche : La quête du label RSO est-elle possible compte tenu des tensions en matière de gouvernance dans un réseau de groupement d'employeurs ?

Dans cet article, nous restituons les enseignements d'une recherche-intervention longitudinale sur la période 2017-2022 conduite auprès d'un réseau de GE.

Dans une première partie, nous présentons notre cadre théorique axé sur la gouvernance associative, la RSO et les travaux de Luhmann sur la notion de systèmes sociaux différenciés. Puis, dans notre étude empirique, nous exposons notre méthodologie, puis les résultats que nous discutons.

Cadre théorique

La gouvernance associative *versus* gouvernance d'entreprise

La gouvernance associative diffère de la gouvernance d'entreprise au niveau des principes fondamentaux en termes de relations internes et externes avec les différentes parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise

Selon Charreaux (1997), la gouvernance est un ensemble de mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

Selon Hart (1995), la gouvernance répond à un problème d'agence classique ou de conflit d'intérêts qui implique des membres de l'organisation (des propriétaires, gestionnaires, salariés ou clients) et qui ne peut être résolu par un contrat car les coûts de transaction sont trop importants.

La gouvernance d'entreprise, basée sur la valeur actionnariale, introduit la notion de hiérarchie entre les parties prenantes en accordant aux actionnaires un statut privilégié (Biondi *et al.*, 2010). Une approche incompatible avec le secteur associatif puisque la notion d'actionnariat n'existe pas ; la référence étant le sociétariat (Alcaras *et al.*, 2006).

La gouvernance associative

La gouvernance dans le champ associatif repose sur une plus grande capacité d'expression et d'action des différentes parties prenantes (Biondi *et al.*, 2010). Il s'agit notamment de favoriser la prise de parole des adhérents, salariés, bénévoles.

Selon Nyssens (2008, p. 54-55), « *la non-lucrativité n'est pas assimilée à la contrainte de non-redistribution des profits mais au fait que l'objectif de ces organisations réside dans une finalité de services aux membres ou à la collectivité, et non de maximisation du retour financier sur investissement* ».

C'est un point essentiel de l'analyse de la gouvernance des associations, ce n'est pas tant le principe des bénéfices liés à des activités qui est remis en cause mais son partage, ce qui n'est pas sans influence au niveau des relations entre les différentes parties prenantes.

Dans ce contexte, la gouvernance la plus appropriée serait la gouvernance démocratique avec un point essentiel comme le précise Malo (2001, p.89) que « *gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent mais que tous ont le droit de participer ou d'être représentés. La démocratie est inclusive* ». Cependant, la gouvernance dans le monde associatif repose justement sur un équilibre entre les différents types de bénévoles (réguliers et occasionnels), les salariés, les administrateurs, les dirigeants. Et nombre d'associations rencontrent des difficultés en matière de gouvernance et notamment lorsqu'il s'agit de renouveler les structures dirigeantes (Tchernonog et Vercamer, 2012).

Cette difficulté se trouve renforcée par la nécessité d'accompagner les bénévoles lorsqu'ils intègrent une association et de-

viennent administrateurs. En effet, même si les bénévoles ont déjà un parcours associatif et d'autres expériences associatives (Bazin *et al.*, 2018), la gestion des compétences aide les associations à mieux gérer le changement organisationnel lorsqu'elles développent leurs activités (François, 2015) à condition qu'il n'y ait pas de décalage trop marqué au niveau des connaissances et compétences entre salariés et bénévoles.

Or, les chefs d'entreprises qui intègrent un conseil d'administration d'une association connaissent mal parfois son fonctionnement et c'est un enjeu pour les associations qui doivent gérer la dimension organisationnelle en la couplant avec le rôle dévolu aux administrateurs qui sont eux aussi des bénévoles tout en veillant à s'inscrire dans leur projet associatif.

En effet, les salariés beaucoup plus présents dans l'ensemble que les administrateurs bénévoles ont tendance à gérer et à diriger l'association et nous retrouvons le problème récurrent de l'émergence de la technocratie, classique dans les entreprises telle que l'a montré Galbraith (Baudry et Chirat, 2018).

Cet aspect augmente le risque de fracture entre les administrateurs bénévoles et la technocratie. À l'heure de préoccupations associant davantage les parties prenantes dans une démarche « responsable », les associations se doivent d'intégrer les problématiques relatives à la Responsabilité Sociale/Sociétale des Organisations (RSO) et au développement durable. En effet, comme le souligne Landemaine (2018), elles sont au cœur des évolutions sociétales avec la démocratisation et créent même de nouvelles matrices de l'action collective selon Laville (2016).

De la RSE à la RSO

Le concept de RSO a émergé dans le prolongement de celui de la RSE qui s'est appuyée sur la théorie des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983).

Comme le soulignent Schäfer *et al.* (2016, p.7), « *intégrer ces parties prenantes, se com-*

porter de manière responsable à leur endroit est bien l'enjeu de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) telle que définie par l'ISO 26000, à savoir « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ».

Peu à peu, les autres organisations hors entreprises (État, collectivités territoriales, associations, coopératives...) se sont intéressées au concept de RSE en l'intégrant dans leur projet stratégique, coopératif ou associatif d'où la migration, ou tout au moins, les premiers pas vers une démarche RSO.

Ainsi, les parties prenantes se sont réorganisées afin de répondre à cette « injonction » de la quête RSO (Travaillé et Naro, 2014). Pour Nobre (2013, p.12), « les enjeux sociétaux de la RSO, par exemple, soumettent les entreprises à des injonctions et des contraintes auxquelles elles avaient, jusqu'à récemment, échappé ».

Pour Wood (1991) et Laville (2009), la logique normative s'adapte particulièrement aux idées de l'institutionnalisation de la RSO au sein d'une collectivité.

Dans cette logique, les organismes publics exercent plus ou moins un contrôle sur les entreprises car ils édictent les normes. Les entreprises concernées se doivent de suivre les obligations sociales dictées par leur démarche RSE et l'intérêt général à travers une éthique environnementale alors que les organisations publiques se sont approprié un management stratégique spécifique de la RSE (Rapport de Brundtland, 1987).

Cependant, au-delà des concepts et plus particulièrement dans le secteur associatif, les organisations sont différentes et les systèmes sociaux au sens de Luhmann ne sont pas nécessairement alignés. Des divergences apparaissent.

L'alignement stratégique des acteurs dans une logique de réseau, un cadre d'analyse pour mieux comprendre leurs divergences

Les organisations sont parcourues de contradictions même si elles ont une identité commune dont leurs membres seraient les dépositaires. En effet, les organisations sont intrinsèquement l'espace de conflits autant que l'affirmation d'appartenance à des communautés et des divergences sont susceptibles d'apparaître.

C'est ainsi que dans le cas des réseaux de groupements d'employeurs, à l'intérieur même des groupements dont le fondement juridique synthétise explicitement leur mission, naissent des divergences quant aux orientations stratégiques ou à la signification qu'il convient de leur donner. Ces divergences d'interprétation potentiellement porteuses de dimensions conflictuelles s'observent entre les groupements d'employeurs adhérents et les administrateurs du réseau lorsqu'il s'agit de définir les orientations stratégiques.

Cet aspect a été largement étudié en sociologie des organisations au niveau de la pluralité des différences à propos d'un thème donné dans un contexte organisationnel. À la suite de la théorie comportementaliste développée par Cyert et March (1963), Crozier et Friedberg (1977) ont abordé dans leurs recherches la question du conflit dans les organisations. Selon eux, les divergences de sens et d'interprétation entre les membres d'une organisation tiennent à la différence de leurs intérêts et de leurs objectifs. En étant des acteurs, les membres de l'organisation se dotent d'une stratégie individuelle qui les amène à s'opposer ou bien, faisant ainsi écho à Cyert et March, à former des coalitions fondées sur une convergence d'intérêts afin de faire triompher leurs objectifs individuels devenus collectifs.

Or, les organisations contemporaines, quelles qu'elles soient, sont des systèmes sociaux structurés par la communication et ses réseaux. Elles appartiennent à des réseaux de communication et ne connaissent que la communication qu'elles interprètent. Elles n'ont jamais accès à rien d'autre qu'à de la communication et il y a une circularité de la commu-

nication sur elle-même.

Cette approche semble radicale par son réductionnisme tourné vers la communication dans une société désormais constituée de systèmes sociaux. Elle permet néanmoins d'accéder à une compréhension renouvelée des divergences d'interprétation dans les organisations. Bien que la communication porte sur un même thème, la structuration du réseau de groupements d'employeurs, les codes définissant sa signification sont distincts selon les GE considérés. Dès lors, les évolutions de ces systèmes sociaux distincts peuvent s'effectuer de manières différenciées et potentiellement contradictoires à partir d'un même thème sans que, en toute logique, une instance centrale de régulation soit en mesure d'intervenir.

La question du couplage entre des systèmes sociaux aux codes distincts est posée (Luhmann, 1995, 2012, 2018). La fragmentation en systèmes sociaux différenciés aux codes de signification distincts se manifeste également à l'intérieur d'une organisation dès lors que sa construction juridique, comme c'est le cas des associations, génère structurellement des sous-systèmes différenciés de signification. Ainsi, les systèmes sociaux différenciés des GE, des directeurs des GE et des administrateurs du réseau du GE ont des univers de sens différenciés, c'est-à-dire d'interprétation différente notamment par rapport à toute démarche visant à la structuration du réseau des GE et son évolution notamment vers une démarche RSO. Ils ne perçoivent pas les priorités de la même manière entre opérationnalité immédiate et vision stratégique à long terme, d'où des tensions.

Ces tensions se trouvent confortées par les débats autour de la stratégie et du niveau de responsabilité associé qui peuvent traduire cette divergence entre les acteurs, élus et directeurs des associations.

En appliquant ce cadre théorique au réseau des GE, nous pouvons souligner le risque de désalignement stratégique entre les objectifs du réseau des GE et ses adhérents, résultante de la différenciation entre des approches collective et individualiste, source de tensions. Les dirigeants du réseau des GE sont alors dans l'obligation de se poser la question suivante : La quête du label RSO est-elle pos-

sible compte tenu des tensions en matière de gouvernance dans un réseau de groupement d'employeurs ?

Méthodologie

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons conduit une recherche-intervention auprès d'un réseau de GE sur la région Grand Est dans une approche longitudinale afin d'approfondir la compréhension du processus de structuration du réseau du GE et d'étudier la possible quête à terme du label RSO dans un contexte de tensions internes (Yin, 1994).

Ce réseau a été créé en 2017 avec 7 GE situés principalement dans l'ex-Région Champagne-Ardenne dans le prolongement du projet ISGE (Innovation Sociale des Groupements d'Employeurs) porté par deux GE, le GE IDEE et le GEDA51 en 2014 et associant des chercheurs (juristes, gestionnaires, sociologues) de l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Le conseil d'administration (CA) de PROGREST est constitué des présidents des GE adhérents et d'une représentante des directeurs et directrices des GE. Les trois enseignants-chercheurs, acteurs du projet ISGE, sont invités à assister aux réunions du CA et à l'Assemblée Générale.

En complément de ces réunions institutionnelles, des séminaires réunissant présidents et directeurs ont été organisés régulièrement (cf. tableau 1) et animés par les chercheurs ; le programme des séminaires et la méthodologie associée étant validés en CA. C'est ainsi qu'il a été décidé de faire travailler séparément les présidents et les directeurs lors du séminaire du 23 mars 2020.

Notre démarche qualitative a mobilisé plusieurs techniques de collecte : entretiens individuels (Campenhoutd, 2017), retranscription des réunions participantes et non participantes (Whittle et al, 2015) et le recueil des documents (Discry, 2020).

Collecte des données

Nous avons eu des entretiens réguliers avec la présidente du réseau des GE. Ces entretiens ont fait l'objet de prises de note. Nous avons participé soit en tant qu'observateur, soit en tant qu'animateur à des réunions avec les

présidents et directeurs des GE adhérents au réseau et les administrateurs du réseau des GE. Nous avons également eu accès aux supports de présentation de ces réunions ainsi qu'aux comptes rendus associés.

L'ensemble de ces investigations s'est étalé

de fin 2017 à 2021 et nous présentons ci-dessous une synthèse des réunions ou séminaires auxquels nous avons participé (cf. tableau 1). Il est à préciser que la durée de ces réunions était d'une journée compte tenu de l'éloignement géographique des GE constituant le réseau sur le Grand Est.

Tableau 1

Les différentes réunions/séminaires et les thèmes associés

Techniques de collecte et participants	Date	Thèmes ou sujets traités
Réunion 1 8 présidents 10 directeurs 3 chercheurs	21/11/2017	3 Premiers grands objectifs : - Promotion – Communication - Laboratoire de l'Innovation de l'Emploi (structures où l'on Ose) - Facilitateur projets communs (Un GE des Ge(s))
Réunion 2 6 présidents 8 directeurs 3 chercheurs	15/02/2018	Communication Étude des propositions et des travaux du GEDA 08 (un GE adhérent)
Réunion 3 5 présidents 7 directeurs 3 chercheurs	16/03/2018	« Progest est la structure de tous les GE en termes d'influence, de mise en réseau et d'aides afin que tous les GE réussissent dans d'excellentes conditions ». Communication : Action majeure - Appétence
Réunion 4 5 présidents 10 directeurs 3 chercheurs	25/06/2018	- AG Progest - Identification des besoins en formation (Directeur(trice)s et Président(e)s)
Séminaire 1 5 présidents 10 directeurs 2 chercheurs	12/09/2018	Gouvernance : Quelles sont les limites d'interactions des uns et des autres – Niveaux de délégation et domaines ? « Réussite – Dynamique : Tandem/Couple : Président(e) et Directeur(trice) - Complémentarité » Deux ateliers organisés : un réunissant les présidents, l'autre les directeurs
Réunion 5 Conseil d'administration (5 administrateurs) et 3 chercheurs invités	24/09/2018	Bilan du séminaire du 12/09 - Difficultés de communication entre certains membres du C.A. - Nécessité toutefois de garder le dialogue - Communication au niveau des membres du réseau - Apprendre à se connaître - Transmettre, échanger sur nos bonnes pratiques
Réunion 6 5 administrateurs et 2 chercheurs	12/11/2018	- État des lieux - Animation groupe des Directeurs par Fatima (rythme 3/an) – Accueil par un GE différent - Quels ateliers ? Besoins d'experts pour animer les ateliers ?- Lancement invitation et appel de cotisations
Séminaire 2 2 présidents 5 directeurs 2 chercheurs	21/01/2019	- Rappel de l'origine du Projet ISGE - Bilan des différentes étapes
Séminaire 3 3 présidents 7 directeurs 3 chercheurs	23/09/2019	- Formation des administrateurs : développer leurs compétences pour optimiser leur rôle dans un cadre collectif - Échanges sur la gouvernance et les relations présidents-directeurs avec rappel des responsabilités de chacun
Séminaire 4 5 présidents 6 directeurs 2 chercheurs	23/03/2020 annulé quelques jours apparaissant en raison du confinement la crise sanitaire	- Matin : CERCLE DES DIRECTEUR-TRICE-S - ATELIER ÉCHANGES DES BONNES PRATIQUES Rétrospective, état d'avancement des travaux conduits durant ces ateliers sur la période 2018 - 2020 - CERCLE DES PRÉSIDENT-E-S - ATELIER GOUVERNANCE / RESPONSABILITÉS ET RISQUES Stratégie Progest à 3 ans - Organisation du plan de travail - Écriture - Échéancier • Fonctionnement du binôme Gouvernance/Direction - Responsabilités - Engagements et risques - Après-midi : AGO et RÉUNION THÉMATIQUE : RSE & PROSPECTIVE MÉTIERS • Domaines d'activités concernés • Conséquences : Dimensions organisationnelles sur les territoires - micro territoires •

Pour chaque réunion ou séminaire, nous avons pris des notes et exploité les documents remis. En complément de ces réunions, des entretiens réguliers mensuels, par téléphone essentiellement, ont eu lieu avec la présidente du réseau des GE.

Ils ont été complétés par une réunion de travail avec une consultante spécialisée dans l'implémentation de la RSO et deux autres avec deux chercheurs pour la démarche RSO et l'étude de financements associés à l'obtention d'un label RSO.

Tableau 2

Les entretiens réalisés complétés par deux réunions et les thèmes traités

Techniques de collecte et participants	Date	Thèmes ou sujets traités
Entretiens mensuels avec la présidente du réseau des GE Prise de notes	2018-2021	Charte du réseau Label RSE/RSO Problèmes de gouvernance du réseau Tensions présidents-directeurs Désengagement croissant des présidents dans le réseau des GE
Réunion avec deux chercheurs et la présidente	10/02/2020	Préparation du séminaire du 23/03/2020 et de l'atelier centré sur la RSE et les prospectives métiers
Réunion avec une consultant RSO et la présidente	9/07/2020	Échanges sur la meilleure façon de sensibiliser les membres du réseau des GE à la démarche RSO. Les tensions internes ont été évoquées ainsi que les conditions d'obtention du label RSO Lucie
Réunion avec deux chercheurs et la présidente	25/11/2020	Étude sur les différents appels à projets en lien avec l'obtention d'un label RSO

Analyse des données

Compte tenu de la richesse et du volume des matériaux à notre disposition, nous avons fait le choix de focaliser notre analyse à la fois par rapport au séminaire du 12 septembre 2018 réunissant le plus d'acteurs et compte tenu de sa thématique mais également par rapport à nos échanges avec la présidente du réseau des GE, Nous avons privilégié l'analyse de contenu des documents remis, de nos notes et du compte rendu (Bardin, 2013).

Les résultats

Nous présentons dans un premier temps les éléments issus de l'atelier des présidents puis des directeurs lors des séminaires du

12/09/2018 puis une synthèse d'échanges au fil de l'eau sur la période 2019-2021 avec la présidente du réseau des GE et la restitution des échanges des trois réunions.

Atelier des présidents

Les participants

- 5 présidents (es) ont participé à cet atelier ;
- Chacun (e) a présenté son parcours professionnel riche d'expériences diverses ;
- Chacun (e) a présenté son GE, sa conception en termes de management et son niveau d'implication
- Chacune (e) a exposé sa vision de la relation président(e) - directeur(rice).

Les idées fortes

- La bonne gouvernance d'un GE, c'est de définir les niveaux de responsabilité de chacun dans le cadre de la relation président(e) - directeur(trice) ;
- Au président(e) et élus, la stratégie et la définition des axes stratégiques ;
- Au directeur(trice), la mise en œuvre des décisions prises par les élus et leur représentant, le président(e). Ils peuvent être associés à la réflexion stratégique ;
- Chacun doit connaître son ou ses domaines d'intervention, ce qui implique une fiche de poste et des procédures opérationnelles même simples au niveau de la délégation.

Ateliers des directeurs

L'approche a été différente car les 10 directeur (trice)s présent(es) ont préféré travaillé par thématique.

Formation

- Mutualiser la formation pour les permanents ;
- Mutualiser la formation pour certains salariés ;
- Partager les outils de communication ;
- Avoir une vision des effectifs Grand Est ;
- Connaître les outils de gestion des risques.

Bonnes pratiques à mutualiser

- Partager les retours sur expériences ;
- Faire valider les bonnes pratiques par des experts et notamment les modalités ;
- Échanger sur les outils (partage des documents, tableaux de bord, ...).

Communication

- Disposer d'une plateforme d'échanges ;
- Avoir une personne ressource ;
- Développer des outils communs (site internet, magazine) ;
- Organiser des événements communs.

Experts

- Quelles questions ?
- Demande groupée ?
- Qui sont-ils ?
- Quand ? Comment ?

Recrutement

- Recenser les outils utilisés ;
- Identifier les compétences internes à partager ;
- Définir les tests ;
- Diffuser les offres ;
- Utiliser le réseau comme support.

Synthèse séminaire

- La communication pour faire connaître à la fois le réseau PROGREST et les GE adhérents ;
- L'idée est émise de lancer une commission communication PROGREST par le CA ;
- Un GE propose de travailler gracieusement sur le site internet PROGREST.

Au-delà de cette synthèse, les tensions ont été vives avec certains présidents lors de la restitution des travaux de l'atelier des directeurs. En effet, ils ont complètement occulté la gouvernance pourtant thème central du séminaire.

Pour la présidente du réseau du GE, *a posteriori*, lors de plusieurs échanges au cours des années 2019-2021, « *c'est une illustration de la difficulté des GE en matière de gouvernance. Les directeurs veulent définir la stratégie sans nécessairement se préoccuper des élus* ». Or, si les « *GE veulent être reconnus, ils doivent se structurer pour viser et obtenir un label RSO* ». En effet, pour elle, lors d'un entretien du 10/05/2019, les missions de PROGREST sont de :

- Favoriser l'échange entre ses membres ;
- Participer à la promotion des GEs quelle que soit leur spécificité ;
- Agir pour la défense des intérêts économiques et sociaux de ses membres ;
- Permettre de réaliser des économies d'échelle (interventions d'experts, achats groupés, boîte à outils, réalisation d'événements...);
- Mutualiser la communication pour être plus efficace (plaquette, site internet, adhésion à des réseaux...).

Avec les objectifs associés suivants :

- Convaincre les différents acteurs du marché, des avantages que représente le concept des GEs ;
- Devenir un interlocuteur incontournable et une force de proposition pour les Pouvoirs Publics ;
- Développer en permanence les compétences des équipes ;
- Favoriser les échanges d'idées et d'expériences entre adhérents et participer ainsi à l'amélioration des standards de la profession (label RSO).

Les trois réunions avec les chercheurs et une

consultante RSO ont confirmé la volonté de la présidente de sensibiliser les membres du réseau des GE à viser à terme un label RSO « afin de valoriser l'emploi durable proposé par les GE ». Pour la présidente, « c'est un objectif stratégique ». La consultante RSO a évoqué la nécessité de ne pas « *considérer la RSO comme uniquement un outil approche des risques car cela induit un discours négatif* » mais « de mettre en avant les valeurs communes au sein du réseau et de se projeter à un horizon de 5 ans ». Pour elle, cela permettrait de ne pas bloquer le processus en raison des tensions de gouvernance au sein du réseau des GE.

Discussion

Ces résultats montrent toute la difficulté en matière de gouvernance d'un réseau d'un GE. Entre le moment de la création du réseau en octobre 2017 et les premières réunions, nous observons que la dynamique partenariale initiale s'est estompée lentement mais sûrement.

En effet, les directeurs des GE ont pris peu à peu le contrôle des réunions ou séminaires mis en place pour deux raisons essentielles. La première, leur nombre, supérieur aux présidents des GE bénévoles qui étant bénévoles et parfois encore en activité professionnelle, ne pouvaient se libérer. La seconde raison est liée aussi au déséquilibre en termes de gouvernance car les directeurs ont adapté ces réunions dans une optique plus opérationnelle conforme à leurs intérêts (celle de leur GE) au détriment du collectif.

Nous retrouvons ici l'approche Luhmannienne (1995, 2012, 2018) qui montre que les systèmes sociaux sont fragmentés et que chaque groupe a des codes de signification distincts notamment lorsque sa construction juridique ne favorise pas une unicité organisationnelle. Or, dans le cadre de PROGEST, il s'agit d'un réseau de GE, réseau associatif par nature, la notion de couplage permettant de valoriser le collectif ne peut s'envisager car il n'existe aucun lien hiérarchique.

Dès lors, le risque de découplage est plus important car l'intérêt individuel du GE prime sur le collectif.

Nous pouvons aussi nous interroger sur l'accentuation de ce phénomène par le mode de fonctionnement d'un GE où le directeur est présent au quotidien à la différence d'un président bénévole. C'est le risque de glissement vers une forme croissante de technocratie où au fur et à mesure le pouvoir glisse des élus vers les directeurs (Baudry et Chirat, 2018).

Ces mêmes directeurs n'ont pas nécessairement envie que leur univers soit bouleversé et privilégient l'opérationnalité au quotidien au détriment d'un alignement stratégique (Luhmann, 1995, 2012, 2018) indispensable pour envisager un label RSO.

Comme l'indiquait la présidente de PROGEST, « *ils n'ont pas de vision stratégique et pour autant, les directeurs considèrent que la stratégie du GE relève dans leurs prérogatives* ». Nous avons ici une forme de paradoxe où la gouvernance n'est plus cohérente avec les principes mêmes de la gouvernance associative (Biondi *et al.*, 2010).

Et lorsqu'il s'agit de se projeter vers une démarche RSO, la notion de développement durable dans le secteur associatif au sens de Landemaine (2018) nécessite un engagement de tous les acteurs ; les systèmes sociaux différenciés devant être nécessairement alignés. C'est à ce niveau que la démarche RSO peut présenter un avantage certain en favorisant le réalignement des acteurs dans une quête commune et dépasser les tensions classiques liées à des perceptions différentes en termes de gouvernance. En effet, de par les valeurs que la RSO portent, les GE peuvent y voir des points de convergence entre les actions qu'ils portent individuellement et collectivement au sein du réseau des GE.

Ainsi, la quête RSO serait un facteur favorisant la réduction du découplage entre les systèmes sociaux différents que sont les GE pour aller vers une forme de recouplage. En ce sens, l'approche luhmannienne dans le contexte spécifique des GE confirme que les tensions internes pourraient être dépassées dès lors qu'une communication interne perçue positivement par les acteurs permettrait de transcender les clivages et redonner tout son sens au collectif.

Conclusion

Créer et structurer un réseau d'un groupement d'employeurs n'est pas nécessairement chose aisée. Plusieurs GE sur la région Grand Est ont franchi le pas et commencé dès 2014 à poser les fondations de ce qui deviendra en octobre 2017 le réseau des GE pour la région Grand Est. Cependant, l'intérêt individuel des GE a primé sur le collectif et une forme de découplage au sens de Luhmann (1995, 2012, 2018) s'est installée conduisant à un désalignement stratégique.

Ce découplage a été renforcé par le glissement de pouvoir des présidents des GE vers les directeurs qui n'a pas favorisé une meilleure vision stratégique nécessaire pour se projeter dans une démarche RSO. Cependant, la RSO, compte tenu des valeurs qu'elle porte, peut être un bon moyen de réduire ce découplage et favoriser ainsi une forme de recouplage.

Cette recherche a besoin d'être affinée avec les matériaux collectés très nombreux sur cette période en cours d'analyse afin de proposer un modèle adapté des travaux de Luhmann.

Références bibliographiques

Alcaras, J. R., Gianfaldoni, P., Le Friant & M. Ogier-Bernaud, V. (2006). Economie sociale et démocratie sociale : le sociétariat en question, *Economie sociale et droit*, 2.

Baudry, B. & Chirat, A. (2018). John Kenneth Galbraith et l'évolution des structures économiques du capitalisme : d'une théorie de l'entrepreneur à une théorie de la grande entreprise ?, *Revue économique*, 69(1), 159-187.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu (2e éd.)*, PUF.

Bazin, C., Fauritte, J., Duros, M. & Malet, J. (2018).

Bénévolat : gérer une ressource plurielle, *Recherches et Solidarités*, Macif.

Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Spomen, S. (2010). Quel modèle de gouvernance pour les associations ?, *Politiques et management public*, 27(1), 3-7.

Brundtland, G. H. (1987). *Notre Avenir à Tous, rapport de la commission mondiale sur l'Environnement et le Développement*, Paris :Les Éditions du Fleuve (traduction française de Our Common Future).

Campenhoudt, L.V. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5ème édition, Dunod.

Charreaux, G. (Ed.). (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance : théories et faits*, Economica.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm, *Organizational Behavior*, 2 (4), 169-187.

François, Y. (2015). La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ?, *Recherches en Sciences de Gestion*, 106, 113-133.

Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*, Corporate Copyright.

Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs, *La Revue des Sciences de gestion*, (4), 67-73.

Freemann, R.E. et Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California management review*, (25) 3, 88-106.

Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications, *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.

Landemaine, M. (2018). L'apport des représentations des acteurs associatifs dans une perspective de développement durable, Doctoral dissertation, Paris 1.

Laville, E. (2009). *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Pearson Education France.

Laville, J.L. (2016). *L'économie sociale et solidaire, pratiques, théories, débats*, Éditions du Seuil.

Lethielleux, L. (2017). Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs, *Management Avenir*, (5), 171-188.

Lethielleux, L. (2018). Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ?, *Gérer et comprendre*, 2, 3-10.

Luhmann, N. (1995). *Social systems*, Stanford University Press.

Luhmann, N. (2012). *Theory of Society*, Stanford University Press.

Luhmann, N. (2018). *Organization and Decision*, Cambridge University Press.

Malo, M.C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale

(1re partie) : L'entrepreneur et son environnement, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (281), 84-95.

Nobre, T. (2013). L'innovation managériale : le nouveau facteur-clé de succès des organisations in T. Nobre, *L'innovation managériale à l'hôpital : 14 cas de mise en œuvre*, Dunod.

Nyssens, M. (2008). Les analyses économiques des associations in *La gouvernance des associations*, 27-51, ERES.

Schäfer, P., Ramonjy, D., Baret, P. & Petit, F. (2016). La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément, 61-84.

Tchernonog, V. & Vercamer, J.P. (2012). Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés, Rapport Deloitte.

Travaillé, D. & Naro G., (2014). Responsabilité sociale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de la performance en question(s), in Travaillé D., Gond J.-P., Bayle, E. (Coord.), *La responsabilité sociale des organisations. Des discours aux pratiques ?*, Vuibert, 55-74.

Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. (2015). Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking, *Human Relations*, 68(3), 377-407.

Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research*, SAGE Publications.

Jean-Paul MÉREAUX

Maître de conférences habilité à diriger des recherches en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Docteur en Sciences de Gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers et agrégé en économie et gestion comptable. L'auteur a travaillé 13 ans dans un groupe coté en bourse avec des responsabilités dans les domaines de la gestion financière et de la gestion commerciale. Ses domaines d'enseignement concernent la comptabilité, la finance et le management des systèmes. Ses domaines de recherche sont centrés sur le capital humain, la RSE et la gouvernance.

The effects of stakeholder presence in French non-profit organizations' reports on governance and accountability

Guillaume Plaisance

Associate Professor, Research Institute in Management Science, Bordeaux University
guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr

The inclusion of stakeholders by the French grassroots volunteer organizations (GVOs) is congruent with their governance and mission. As a result, its positive effects on performance are well known, but those on the disclosure of governance mechanisms and accountability are less well known. This research, thanks to the analysis of reports proposed by the largest French GVOs, highlights the contributions of each of the categories of stakeholders. The presence of beneficiaries is crucial, and that of leaders has more surprising effects. Several theoretical perspectives are thus opened up around stakeholder theory. The instrumental approach, which focuses on the contributions of stakeholders, is to be preferred to the normative approach, which considers that all stakeholders must be integrated into the management of GVOs.

Keywords: non-profit organizations (NPOs), disclosure, stakeholders, governance, France.

La prise en compte des parties prenantes par les associations est congruente avec leur gouvernance et leur mission. De ce fait, ses effets positifs sur la performance sont bien connus mais ceux sur la divulgation des mécanismes de gouvernance mis en place et sur la reddition des comptes sont moins connus. Cette recherche, grâce à l'analyse des rapports proposés par les plus grandes associations françaises, met en évidence les contributions de chacune des catégories de parties prenantes. La présence des bénéficiaires est cruciale, et celle des dirigeants a des effets plus surprenants. Plusieurs perspectives théoriques s'ouvrent ainsi autour de la théorie des parties prenantes. L'approche instrumentale, centrée sur les contributions des parties prenantes, est à préférer à l'approche normative, qui considère que toutes les parties prenantes doivent être intégrées dans la gestion des associations.

Mots clés : organisations à but non lucratif (OBNL), divulgation, parties prenantes, gouvernance, France.

Introduction

Nonprofit organizations (NPOs) play a major economic and social role in society. They sometimes replace the State and also play a political and civic role of influence, advocacy and co-constructor of norms, laws and policies (Poziil and Hacker, 2017). This growing importance is not always accompanied by increased resources. On the contrary, new requirements for good governance and management are emerging. These requirements have consequences on funds and skills to be mobilized (MacMillan et al., 2005).

These increasing demands are also linked to some NPOs' behavior. Scandals about the use of donations or misappropriation of funds have damaged trust in the non-profit sector (Willems and Faulk, 2019). These incidents mask management difficulties. Implementing governance and accountability mechanisms in NPOs is indeed difficult due to lack of time, people and funds (e.g. Awio et al., 2011; Plaisance, 2021b). This is why their governance is often criticized in the literature for its underdevelopment (e.g. Zainon et al., 2014). Accountability is also questioned because of its focus on funders (Traxler et al., 2020) and because of a general lack of transparency (Valentinov, 2011).

NPOs are consequently forced to integrate their stakeholders' new requirements. Many reasons explain this constraint. First, NPOs need to maintain strong links with their resource-providing stakeholders (de la Fuente Mella, 2007). Second, integrating the stakeholders' expectations, interests and needs is part of the NPOs' mission (Wellens and Jegers, 2014) and takes the perspectives of multiple nonprofit key stakeholders into account. This approach is particularly valuable as numerous researchers argue that the likelihood of NPOs being perceived as effective increases when they manage to align the, possibly very diverse, expectations of stakeholders on good governance. We consequently focus on the relationship between (1. Third, the ethical vision of governance leads to a strong consideration of stakeholders. Nevertheless, these stakeholders are multiple and there is

a debate between the need to integrate all stakeholders' expectations or only some of them (Young, 2002).

These three reasons explain why NPOs give a significant place to stakeholders in their reports. Reporting indeed helps to meet transparency requirements (Gálvez Rodríguez et al., 2012) and is an opportunity for NPOs to engage stakeholders (Greco et al., 2015). In this, the rather traditional reports are challenged by integrated reports (Brusca et al., 2018). Traditional reports tended to focus on a description and analysis of the activity or the accounts and on the discourse of the leaders in the so-called moral reports. Integrated reports have a wider purpose: identifying the NPOs' impact on their stakeholders (Unerman et al., 2007).

These recent evolutions are part of an academic desire for a theoretical shift: stakeholder theory is promoted by the literature as the relevant key to study organizations, and particularly NPOs (Amis et al., 2020; Gonzalez-Perez et al., 2021; Hitt et al., 2020). In addition, new researches on the national context of reporting in NPOs are desirable (Dumay et al., 2010), because accountability varies according to national cultures (Travaglini, 2008). The case of French NPOs has received little attention and this study proposes to fill this gap. It seeks to understand how the presence of stakeholders in the reports affects the accountability quality of French NPOs and the governance mechanisms disclosure. The effects on governance mechanisms disclosure have hardly been studied in the literature. In addition, existing studies are mainly based on specific cases (e.g., importance of donors or funders). The aim is to study the role of each stakeholder group has upon disclosure on governance and accountability quality, while until now the inverse relationship was studied (Wellens and Jegers, 2014) and takes the perspectives of multiple nonprofit key stakeholders into account. This approach is particularly valuable as numerous researchers argue that the likelihood of NPOs being perceived as effective increases when they manage to align the, possibly very diverse, expectations of stakeholders on good governance. We consequently focus on the relationship between (1. The paper proceeds as follows. The literature

review presents the importance of stakeholders in NPOs. Then, the governance and accountability gap is put forward to justify the study of French NPOs. The results lead to findings on the effects of the stakeholder presence on these two concepts. The discussion then focuses as much on the theoretical contributions as on the practitioner reflections they imply.

Literature review and hypothesis development

Stakeholders in NPOs

Stakeholders are a group or individual who have a stake or an interest (Freeman et al., 2020). Mercier (2010) shows that the notion of interest can be replaced by that of risk to reduce the range of concerned parties. However, this shift still considers that all stakeholders' interests converge.

In the non-profit sector, the mission structures the relationships with stakeholders. It should help to achieve the convergence of all interests (Dorbaire and Pupion, 2011). However, with Pesqueux (2006), we recognize that the stakeholders' interests are sometimes convergent (Meier and Schier, 2008) and sometimes divergent (Moriceau, 2006).

Nevertheless, *"the divergence of interests between and among the different constituents (...) should not prevent the construction of a common space of interactions where these different interests come together"* (Baudry, 2003, p.72; relying on Rebérioux, 2002). This common space is the mission transcribed in the organizational project, as the fundamental charter of NPOs.

NPOs therefore face a tension: the need for consensus around the NPO's mission is opposed to the need to listen to all stakeholders' interests (Young, 2002). An alternative would be a focus on stakeholders contributing to the value creation (MacMillan et al., 2005). This involves reconciling two almost opposite objectives: a holistic view of stakeholders, linked to the nature of NPOs (Crane, 2020), while implementing a prioritization (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997; Wood et al., 2021). This

management process is considered as strategic and value-creating (Valackiene and Miceviciene, 2011) because "the [organization]'s survival depends on its successful management of relationships with stakeholders" (Silvestri et al., 2017, p. 680). This is particularly true in NPOs (Andersson and Renz, 2021).

These assertions are based on the stakeholder theory (Thijssens et al., 2015), particularly useful for NPOs (Brown, 2002; Van Puyvelde et al., 2012). The theory provides insights to manage stakeholders and to understand the effects of this management and the ethical obligations it entails (Chen et al., 2020; FitzGibbon, 2021). By studying how managerial decisions are made, this theory examines how stakeholders can influence the organization. All legitimate stakeholders indeed bring value to the organization (Mainardes et al., 2012). An organization thus has to "understand, reconcile and balance" the stakeholders' interests (Mainardes et al., 2012, p.1863).

Stakeholder theory raises several issues. First, its instrumental dimension is concerned with the consequences of the consideration of stakeholders (Sachs and Kujala, 2021)2021. Second, governance helps to manage stakeholders by collecting the information they disclose, integrating it into the strategy and reacting to it (Ferrell et al., 2013). Stakeholders governance is necessary for the organization survival (Drucker, 1990) and contributes to "establish priorities among different stakeholders" (Amis et al., 2020, p.500–501).

In short, stakeholders are at the heart of NPOs, in particular in their governance (Gnan et al., 2013). However, little is known in France about the effects of their consideration by NPOs. Here, their inclusion in the reports will be the proxy for their consideration by NPOs (Mitchell et al., 2015) and the resulting issue of value creation, is one of the thorny problems that stakeholder theory has sought to address. Yet progress has been slow, we suggest, because present accounting theory and practice does not address the decision-making needs of all stakeholders who are at risk due to the activities of organizations. In this paper we develop a transdisciplinary theory of value-creation stakeholder accounting (VCSA). This study seeks to understand the

interactions between the presence of stakeholders in the reports and, first, accountability quality and, second, the governance practices disclosure in French NPOs. In this, two research questions can be formulated. The first is about the literature applicability to the French case. The second follows Amis et al. (2020) on stakeholder prioritization: if the answer to the first research question varies according to the stakeholder studied, a prioritization method can be proposed.

RQ1: What are the effects of the presence of stakeholders in reports on the accountability quality and on the disclosure of the governance mechanisms of French NPOs?

RQ2: How the consideration of each category of stakeholders can contribute to stakeholder prioritization?

About RQ1, stakeholders' expectations are better governance (Steen-Johnsen et al., 2011) and accountability (Costa et al., 2011). The proposed hypotheses will investigate the potential link between the stakeholder presence in reports and better accountability and governance disclosure. In other words, the hypotheses focus on the French case, because the link between stakeholders, accountability and governance is already established in other contexts (Costa and Goulart da Silva, 2019; Manetti and Toccafondi, 2014). The discussion of the results will help answer to RQ2.

Governance in NPOs

There is little research linking governance mechanisms disclosure and stakeholder presence in French NPOs' reports (Liautaud, 2009). Relying on the French definitions of governance is therefore necessary.

According to Hoarau and Laville (2008, p.252), governance is the "set of mechanisms that allow the organization's functioning to be aligned with the objectives and values of the [organizational] project". Chatelain-Ponroy et al. (2014, p.220) specify that it is a "way of structuring the relationships between the stakeholders around a collective project". In this, good governance incorporates stakeholders relationships (Chokkalingam and Ramachandran, 2015).

Following stakeholder theory, NPOs have an interest in establishing arenas for stakeholder representation and incorporating their requirements into control mechanisms. Relationships with stakeholders are called spontaneous and specific mechanisms of non-profit governance (Meier and Schier, 2008).

Meier and Schier show that control mechanisms are the most widespread (Bernstein et al., 2016; Viader and Espina, 2014) this study examined differences in the perceptions of nonprofit chief executive officers (CEOs: in particular the board of directors, internal mechanisms (such as internal control and audit, code of ethics, etc.) and external pressures (controls of partners, labelling, etc.). They are disciplinary governance mechanisms.

The studies on NPOs' behavior confirm these findings. The governance codes for NPOs aim to protect stakeholders and are mainly based on disciplinary governance (Plaisance, 2021a). Moreover, NPOs multiply isomorphisms with their public and private for-profit partners (Enjolras, 1996), who are looking for more control (Zoukoua, 2005).

For both conceptual and contextual reasons, NPOs want to meet the demands of their controlling partners. In this, stakeholder presence in French NPOs' reports would promote the disclosure of disciplinary governance mechanisms. Thus:

Hypothesis H₁: The stakeholder presence in French NPOs' reports increases the disclosure of their disciplinary governance mechanisms.

Accountability in NPOs

Accountability is also a governance mechanism and the arguments made above are therefore valid. The for-profit literature has already studied the effect of stakeholders on corporate social disclosure (Bruna and Nicolò, 2020; Eljido-Ten et al., 2010; Thijssens et al., 2015). Looking at NPOs is thus useful. Two conceptual and empirical levels of analysis can again be adopted.

Accountability is defined by Unerman and O'Dwyer (2006, p.351) as the "mechanisms through which all those affected by an organi-

zation's actions can demand an account from the managers of that organization regarding how and why the organization has acted in the manner it has". Stakeholders are both recipients and producers of information (Schmitz et al., 2012). Due to responsibilities NPOs have to many stakeholders (Crawford et al., 2018), their presence in the reports should improve accountability quality.

In addition, the evaluation of NPOs by stakeholders or their involvement in accountability increases its quality (Balsler and McClusky, 2005; Valeau et al., 2016). Chen et al. (2020) showed that the salience attributes of NPOs' stakeholders had effects on accountability mechanisms. This influence leads NPOs to be more or less oriented towards the relevant stakeholders. In addition, "accountability defines a relationship between an organization and a set of stakeholders and assumes that being responsive to those stakeholders will be beneficial to the organization" (Yasmin and Ghafan, 2021, p. 2). In this,

Hypothesis H₂: The stakeholder presence in French NPOs' reports improves their accountability quality.

Accountability is a complex and multifaceted process. Here, accountability quality is defined by the disclosure in annual reports of four types of information defined by Dha-

nani and Connolly (2012). This approach using annual reports and Dhanani and Connolly (2012)'s indices has indeed already been tested in the case of French NPOs (Plaisance, 2021b). The studies on non-profit governance in France also show that control mechanisms dominate. Annual reports are an example of such mechanisms. However, informal accountability relationships exist and should not be neglected.

The four types of accountability are summarized in Table 1: fiduciary (focusing on governance, risk management and financial policies, associated with leaders and board), procedural (focusing on the internal team, associated with volunteers and staff), downward (relating to participation and subsidy policies, associated with beneficiaries) and strategic (focusing on performance, activities and financial health, associated with donors, authorities, funders). The association between each type of accountability to stakeholders is proposed following Kingston et al (2019) the purpose of this paper is to explore the use of evaluation as a means of enhancing accountability to beneficiaries within nonprofit organisations (NPOs. However, according to O'Dwyer and Unerman (2008), accountability can also be holistic, focusing on all stakeholders. For this reason, the list of stakeholders considered in this article emerges from the annual reports and not from the literature.

Table 1
Details of the information categories for each type of accountability in non-profit organizations, based on Dhanani and Connolly (2012) and their checklist¹

Accountability type	Fiduciary	Organizational / Procedural	Downward	Strategic / Managerial
Categories	Governance (structure and decision making)	Ethics (investment, trading, fundraising, advocacy, environmental)	Grant policies	Aims and objectives
	Risk management	Staff	Board representation	
	Trustee recruitment policy	Volunteers	Health and safety	Performance and achievements
	Financial policies (investments and reserves)	Stakeholders	Safety and security	
			Participation	

1. The name of each type varies between the published article and the tool transmitted by the authors: the present work is based on the checklist transmitted.

Data and methods

French NPOs and sample

French NPOs are mostly called “associations”, as grassroots volunteer organizations. They employ 1.8 million people (i.e. 10% of private employment), have a total budget of €113 billion (i.e. 4% of GDP) and more than one in three French people have been volunteers (Tchernonog and Prouteau, 2019). However, to the best of our knowledge, no study has been conducted on French NPOs on the links between stakeholder presence in reports and governance and accountability.

French NPOs have long enjoyed a culture of trust: displaying values and actions was enough. Consequently, new stakeholder demands have sometimes led NPOs to mistrust managerial processes. Even today, governance is still a subject of debate in NPOs. Practitioners question its relevance (CPCA, 2012) and researchers sometimes criticize the current vision of NPO governance (Laville, 2010).

An opposite movement exists. NPOs try to improve their transparency, for example through the Committee of the Charter for Trust in Fundraising (*Comité de la Charte du Don en Confiance*, CDC now) label, or through IDEAS, the Institute for Development of Ethics and Action for Solidarity. For several years, IDEAS offered NPOs the opportunity to voluntarily publish on their website (<https://ideas.asso.fr/fr/associations/>) their annual reports and some organizational information about governance mechanisms. During the manual collection in March 2019, 146 reports and organizational information were available.

Some information on the structure of the sample is provided. The NPOs' average age is 41 years, 71% of them belong to a network and almost one in two is recognized as being of general interest. On average, they have 1,570 employees, 1,660 volunteers and 2,500 members. Their average annual budget is around 38 million euros.

The sample does not claim to be representa-

tive of the French non-profit sector. On the contrary, it aims to understand the largest French organizations' governance and accountability practices. They have significantly more resources than other NPOs. This prevents the potential lack of governance mechanisms and accountability practices because of a lack of human and financial resources.

Data and measurements

The aim is (1) to understand the effect of stakeholder presence on governance and accountability, and (2) to identify the relevant stakeholders (Magness, 2008). The methodology is thus exploratory because of the large number of stakeholders. NPOs should find a balance between the stakeholders' demands and their capacity to respond (Chen et al., 2020; Yasmin and Ghafran, 2021). We must to keep the stakeholders that NPOs themselves identify. In addition, “in NPOs”, “there are no special relationships with specific categories of stakeholders” (Manetti and Toccafondi, 2014, p.39): proposing an *a priori* list would be a risk.

The independent variables are the frequencies of appearance of stakeholders in the reports. They were obtained through lexicometric analysis (using IRaMuTeQ software), defined as the science whose method is a quantitative and statistical study of the use of words and vocabulary. The reports were analyzed with an exploratory method: all individuals and entities were extracted. The list included 540 potential stakeholders. They were grouped into 27 stakeholder categories (Table 2) following all the *associations'* stakeholders usually analyzed by the French non-profit literature (Chatelain-Ponroy et al., 2012; Plaisance, 2021a; Zoukoua, 2006b). The exploratory approach explains why this number is so high.

Furthermore, these three references use the distinction between internal and external stakeholders and adds interface stakeholders (as known as trustees). Two variables are therefore added, corresponding to the sum of the frequencies of occurrence of all internal and external stakeholders.

Table 2

Presentation of the variables

Category of variables	#	Variables	Academic source or accountability type	Nature	
Internal governance mechanisms	1	Code of ethics	(Meier and Schier, 2008; Zoukoua, 2006b, 2006a)	Binary The information is publicly disclosed on the IDEAS website	
	2	Internal audit			
External governance mechanisms	3	Statutory auditor			
	4	External and/or funder controls			
	5	CDC label			
Relevance of accountability	6	ADI	(Dhanani and Connolly, 2012)	Ratio Calculated thanks to IRaMuTeQ software	
	7	Fiduciary ADI			
	8	Procedural ADI			
	9	Downward ADI			
	10	Managerial ADI			
Content of the reports	11	Fiduciary ADV			
	12	Procedural ADV			
	13	Downward ADV			
	14	Managerial ADV			
Independent variables Stakeholders	15	Authorities			Including justice, police, etc.
	16	Beneficiaries	Including victims, unemployed people, etc.	D	
	17	Citizens	Including population, people, residents, etc.	H	
	18	Clients	Refers to people who pay for goods and services	D	
	19	Climate	Refers to environmental and climate issues	H	
	20	Committees	Refers to internal committees	F	
	21	Companies / Trade / Craftsmen	Refers to market and private collectives in connection with NPOs	H	
	22	Donors	Refers to individuals or collectives who provide resources without compensation	S	
	23	Elected management	Refers to all the leaders chosen by the members	F	
	24	Employees	Including internal teams	P	
	25	Evaluators	Including controllers	S	
	26	Foundations	Refers to supporting organizations	S	
27	Funders	Including sponsors, banks, etc.	S		

Independent variables Stakeholders	28	Lawyers / Auditors / Accountants	Refers to professionals accompanying NPOs	S	Frequencies of appearance in the reports
	29	Local authorities	Including city councils, regions, etc.	S	
	30	Medias	Including Internet	H	
	31	Members	Refers to people who contribute with a membership fee	F	
	32	Other NPOs	In particular "associations"	H	
	33	Partners	As a generic term	H	
	34	Politicians	Including government, political assemblies, prefecture	S	
	35	Society	As the humankind in general	H	
	36	Staff management	For instance, the CEO	P	
	37	Suppliers	Service and goods providers	H	
	38	Supporters	People who support without being members	H	
	39	Unions	Including strikers and protestors	H	
	40	Trustees	As people in the board of directors	F	
	41	Volunteers	As people who give time and energy to the NPOs	P	
	42	Internal stakeholders (stakeholders #20; 23; 24; 31; 36; 41)			
43	External stakeholders (stakeholders between #15 and #39, minus #20; 23; 24; 31; 36)				

Lecture: the initials of the accountability types are F for fiduciary, P for procedural, D for downward, S for strategic and H for holistic.

To test H_1 , the dependent variables (Table 2 and Figure 1) are internal and external control and governance mechanisms. These are the indicators that IDEAS proposes. They are consistent with the literature (Meier and Schier, 2008; Zoukoua, 2005, 2006a).

To test H_2 , Dhanani and Connolly (2012)'s method is adopted. The authors developed a tool to analyze NPOs' reports. In order to

determine the relevance of the information transmitted, they created the Accountability Disclosure Index (ADI), a suitable score for determining the quality of reports according to the items described by the authors². Each item is assigned 0 if the information is missing, 1 if the information is present, nothing if the NPO is not concerned. The average of the scores produces the ADI, calculated on the basis of all the items. Then, for the other four

1. Table 1 describes the categories that constitute the four types of accountability. For the items used for each category, see the checklist developed by Dhanani and Connolly (2012).

categories, they are calculated from the associated items. The higher the ADI is, the more of the items constituting the four types of accountability are disclosed. In order to understand the content of the reports, the authors constructed the Accountability Disclosure Volume (ADV). It provides an understanding of the importance of the types selected by the authors (Table 1) by producing a percentage breakdown according to the number of words. The ADV is obtained as a ratio of the number of words for each type of disclosure to the total number of words. In sum, a content analysis produces information for each item in each category within each type of accountability.

Statistical methods

Figure 1 shows the framework and the (linear or logistic) regression methods. The regressions with the full stakeholders list do not explain the presence of a statutory auditor and explain only some indicators related to accountability. Regressions conducted with the internal vs. external vs. interface stakeholder typology fill in the gaps. Only downward ADV is not explained by the independent variables. The Fisher and likelihood tests confirm the

statistical significance of the regressions conducted. The R^2 s are also satisfactory, with the exception of those linking the previous typology with the accountability indicators. Their analysis should therefore be nuanced and cautious.

Findings

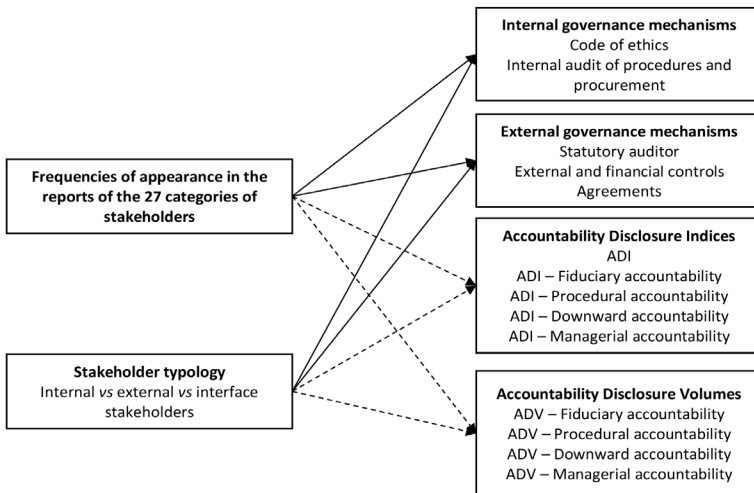
Results and hypothesis statement

The descriptive analyses (Table 3) report on the NPOs' governance practices. Internal mechanisms are present in about two-thirds of the organizations. External mechanisms are much less present, with the exception of the statutory auditor.

The analysis highlights the strength of managerial accountability, i.e. accountability for activity and the achievement of objectives. It accounts for 70% of the reports, but the ADI score of this accountability is only 0.5. In other words, only one in two expected items is disclosed on average. Overall, the ADI score is 0.36. Only one third of the expected items in annual reports are therefore publicly disclosed. Despite their size and means, the NPOs' accountability has weaknesses.

Figure 2

Conceptual framework to understand governance and accountability practices



Lecture: Solid arrows represent multiple logistic regressions in order to test H1 and dotted arrows represent multiple linear regressions in order to test H2.

Table 3

Descriptive statistical analyses of variables

#	Variables	N	Mean	Median	Standard deviation
1	Code of ethics	146	0.5879	1	0.4936
2	Internal audit		0.6703	1	0.4714
3	Statutory auditor		0.8626	1	0.3452
4	External and/or funder controls		0.3626	0	0.4821
5	CDC label		0.2418	0	0.4293
6	ADI	146	0.3609	0.3719	0.1617
7	Fiduciary ADI		0.1853	0.2000	0.1581
8	Procedural ADI		0.1591	0.1250	0.1471
9	Downward ADI		0.0841	0.0000	0.1556
10	Managerial ADI		0.4607	0.4444	0.2204
11	Fiduciary ADV		0.0747	0.0569	0.0776
12	Procedural ADV		0.0426	0.0180	0.0596
13	Downward ADV		0.0076	0.0000	0.0201
14	Managerial ADV	0.7079	0.7294	0.1822	
15	Authorities	146	1.2498	0.5750	2.1046
16	Beneficiaries		2.2345	1.2650	2.9970
17	Citizens		1.4395	0.7750	1.9760
18	Clients		0.2221	0.0000	0.6182
19	Climate		0.1342	0.0000	0.4362
20	Committees		1.4334	0.7000	2.1040
21	Companies / Trade / Craftsmen		2.7503	1.6150	3.3189
22	Donors		1.2182	0.4950	2.2021
23	Elected management		3.1425	2.0150	4.1955
24	Employees		5.3755	4.4750	4.2649
25	Evaluators		0.3278	0.0000	0.5939
26	Foundations		1.9175	1.1100	3.0070
27	Funders		0.6658	0.2700	1.0914
28	Lawyers / Auditors / Accountants		0.1709	0.0000	0.4274
29	Local authorities		0.6175	0.1700	1.0963
30	Medias		0.1883	0.0000	0.9891
31	Members		4.1786	2.5600	4.6592
32	Other NPOs		9.0403	7.1550	7.6774
33	Partners		3.0234	2.2800	2.8895
34	Politicians		2.7492	1.9300	2.7713
35	Society		1.0801	0.7700	1.2416
36	Staff management		0.9679	0.6000	1.2589
37	Suppliers		0.1861	0.0000	0.3372
38	Supporters		0.1101	0.0000	0.4354
39	Unions		0.1366	0.0000	0.3775
40	Trustees		0.4974	0.0000	1.1793
41	Volunteers		4.4218	2.4450	5.4274
42	Internal stakeholders		18.0863	16.2800	10.5932
43	External stakeholders		30.8956	28.8500	10.5619

The correlation matrix (Appendix A) doesn't highlight statistical problems. The regressions conducted are presented in Appendices B, C and D.

Governance mechanisms disclosure is positively influenced by the presence of trustees, local authorities, donors, funders, suppliers and politicians. Conversely, the presence of other NPOs, managers and society seems to slow down their disclosure.

The presence of interface and external stakeholders (NPOs, beneficiaries, committees, donors, companies, evaluators, suppliers, media, sympathizers) but also of volunteers and employees plays a positive role on account-

ability quality. Only the elected management leads to less accountability. The presence of internal stakeholders has a mostly negative role.

Tables 4 and 5 provide a synthesis of the results obtained and open the way for hypotheses statement. For this purpose, verifying that stakeholder presence does have an effect on the disclosure of disciplinary governance mechanisms and accountability quality is necessary. H_1 is partially supported by the results while H_2 is well supported. The partial validation of H_1 is due to the varying effects according to the different stakeholders mobilized and explains the importance of RQ2.

Table 4
A synthesis of the results on governance mechanisms

	Code of ethics	Internal audit	External and/or funder controls	CDC label	Comments
<i>Authorities</i>				++	Reinforcement between soft et hard powers
<i>Donors</i>			++		Clear congruence
<i>Elected management</i>	--		--		Surprising result to be further investigated
<i>Funders</i>			++		Clear congruence
<i>Local authorities</i>		++	++		Classic result linked to authorities' expectations
<i>Other NPOs</i>		-	--	--	A sign of cooperation and not control with other NPOs?
<i>Politicians</i>	++				Classic result about potential conflicts of interest
<i>Society</i>	--	--			Surprising result: externally focused reports?
<i>Staff management</i>		--			Surprising result to be further investigated
<i>Suppliers</i>				+++	Result related to the CDC charter
<i>Trustees</i>	+++	+++			Well-known result in the disciplinary governance

Lecture: B is the regression coefficient. +: $0 < B \leq 0.10$; ++: $0.10 < B \leq 1$; +++: $B > 1$.
-: $-0.10 < B < 0$; --: $-1 < B \leq -0.10$; ---: $B < -1$.

Table 5

A synthesis of the results on accountability quality

	ADI	Procedural ADI	Strategic / Managerial ADI	Fiduciary ADV	Procedural ADV	Comments
Beneficiaries	+++					Focusing on beneficiaries improves the quality of accountability as this is the organizational mission
Committees				++		Result related to the fiduciary ADV which deals with governance
Companies / Trade / Craftsmen				++		
Donors			+++			Focusing on results to satisfy donors
Elected management	---		---			Surprising result to be further investigated
Employees		++			++	Result related to the composition of the procedural accountability
Evaluators					++	For an evaluation, the means should be highlighted
Foundations	--					Paradoxical result on the role of foundations
Medias				+++		The media often focus on the structure of governance
Other NPOs					++	Result related to the composition of the procedural accountability
Staff management	+++			+++		Emphasis on skills
Suppliers		+++	+++			Analysis of the resources used to run the NPO
Supporters					+++	Result related to the composition of the procedural accountability
Trustees				+++		A self-focus on governance
Volunteers		++			++	Result related to the composition of the procedural accountability

Lecture: B is the regression coefficient and has been converted in percentage (because ADI and ADV are ratios). +: $0 < B \leq 0.10$; ++: $0.10 < B \leq 1$; +++: $B > 1$.

-: $-0.10 < B < 0$; --: $-1 < B \leq -0.10$; ---: $B < -1$. The shaded boxes indicate the stakeholders theoretically included in the front-line accountability types.

Analysis of the governance mechanisms

Several results illustrate the findings of the literature (Table 4). This is the case for trustees (e.g. Green and Griesinger, 1996). Their presence is in favor of good management practices (including the code of ethics and internal audit). Similarly, a focus on donors leads to increased external controls to reassure them (but not necessarily compliance with the CDC label). The presence of funders, local authorities or elected politicians plays a role in the governance mechanisms implementation. In other words, NPOs integrate the require-

ments of these stakeholders, particularly because they become conditions for obtaining funding or support. Finally, the importance of NPOs' suppliers in the charter associated with the CDC label easily explains the link between their presence in reports and obtaining this label.

The presence of the elected management, on the other hand, creates surprising results. The more it is emphasized, the fewer controls there are. The analysis of textual data does not help to explain this result, but two propositions can be made. On the one hand, stakeholder theory reminds how NPO leaders are the key actors in ensuring the organizational

survival (Jeong and Kearns, 2015; Schubert and Willems, 2020) particularly with respect to the perceived expectations of various stakeholders. In-depth interviews were conducted with 42 nonprofit executives in Seoul and six other major Korean cities. Subsequent surveys were completed by 271 organizations. The interview results were used to construct a survey instrument to generalize the findings. The findings suggest that executives of South Korean NPOs perceive board members, staff members, and government agencies as their top three significant stakeholders to whom they are accountable. Regarding the important question of “for what” they are accountable, the respondents emphasized compliance to legal obligations and observance of democratic principles of organizational operation. This study also identified four common components in South Korean NPO accountability obligations: professional integrity, civic engagement, and inter-organizational partnership (civic activism-oriented and professionalism-oriented). Their emphasis highlights how NPOs depend on their volunteer leaders. Without them, French NPOs would be wiped out because only 12% of them have employees. Volunteer leaders would therefore assume the management arrangements that they cannot implement due to lack of resources and skills for example.

A pessimistic view would assert that the emphasis on leaders in reports is a way of concealing failings in terms of governance arrangements and accountability. In sum, governance mechanisms would be embodied by elected leaders, as emphasized by the egotistical view of management (e.g. Vallas, 2003).

A similar result can be noted for staff management and the low establishment of internal audit. Once again, the emphasis on salaried managers seems to be a substitute for governance mechanisms.

The professionalization of the voluntary sector may not have the expected effects in terms of good management practices. French NPOs are therefore far from the supposed managerialism that many scholars denounce today (Laville, 2009), considering that managers impose profit-making practices in NPOs.

Finally, the focus on partnerships with other NPOs leads to a lower adoption of control mechanisms (i.e. audit, external control, label). A rather optimistic explanation would emphasize that relations between NPOs are placed under the sign of cooperation and not of control. Conversely, it could be the sign of a culture in the non-profit sector that is still resistant to good management practices.

Analysis of the accountability quality

Accountability as a joint construction involves the stakeholder commitment. The reciprocity of this process makes it less restrictive and more relevant (Whitaker et al., 2004). Table 5 reports on those that improve accountability quality in the largest French NPOs.

One of the most important findings is the link between beneficiaries presence in reports and overall relevance of accountability. In short, when NPOs focus on their mission and target, the overall accountability is positively affected. Accountability to mission has indeed to be favored (Kingston et al., 2019; O’Dwyer and Unerman, 2010). The salaried management’s skills can also improve accountability quality. Finally, NPOs logically highlight their trustees and committees when they describe their governance (fiduciary ADV).

The presence of other NPOs leads to a deeper understanding of procedural accountability. It allows to highlight the sector, the partners, but also the difficulties encountered in order to find new commitments. In addition, when suppliers are highlighted, the quality of procedural and managerial accountability improves, probably in order to promote the proper use of resources. The presence of donors leads NPOs to focus on results and financial status (managerial ADI). The interest for evaluators and supporters emphasizes the ethical principles but also the human resources of the NPO (procedural ADV), probably to legitimize the organization.

Once again, a negative result between the elected management and accountability quality exists. For the same reasons as those already mentioned, the more the leaders promote themselves, the lower the quality

of management is. Entrenchment and key-person dependency seem to be generalized in NPOs.

Discussion

Stakeholders issues in NPOs and in theory

Firstly, stakeholder theory belongs to the contingent view of governance (Bradshaw, 2009). Contingency in French NPOs is confirmed: the consideration of certain stakeholders does play a role in the disclosure of governance mechanisms or in the accountability quality. Stakeholders have the capacity to define and participate in the development of NPO governance. This capacity is direct (e.g. Chemin and Gilbert, 2010) or indirect when NPOs and their leaders internalize and interpret their demands (Schubert and Willems, 2020). Stakeholder theory is also questioned. Research question RQ2 is indeed answered by the contrasting effects of stakeholder presence in reports. NPOs could give priority to stakeholders who promote their management quality (thanks to their resources contribution for example). These results nuance the normative view of the theory, which emphasizes the *a priori* equality of stakeholders and the need to take all of them into account. The results show that certain stakeholders are a brake on the organization's progress. Thus, the normative vision that promotes ethics and democracy in NPOs must be associated with the instrumental dimension on the effects of taking stakeholders into account (Sachs and Kujala, 2021)2021. In sum, building strong links with the relevant stakeholders is preferable to a holistic view of stakeholder management. This is how thinking about prioritization contributes to stakeholder research (Mitchell et al., 2017).

The above discussion illustrates recent research on accountability. This article is in line with recent studies that focus on the interaction between stakeholders and accountability (Chen et al., 2020; Cordery and Sim, 2018; Hyndman and McConville, 2018)we examine the use of Ebrahim's accountability mechanisms in a large sample of service delivery NFPs in Australia. Although much prior

literature relies on the concept of stakeholder power to explain NFPs' accountability practices, stakeholder salience (embracing the concepts of stakeholder power, legitimacy, and urgency. Furthermore, Pras and Zarlowski (2013) show that the ambiguity of the concept of accountability is in favor of organizations. Their objectives and mission are marked by their "ambiguity" and are made of "compromise". For the authors, accountability is then the tool for negotiation with stakeholders and gives freedom to managers. This study therefore offers an empirical illustration in NPOs by highlighting how NPOs rework their stakeholders' demands within accountability.

On the other hand, some discrepancies appear between the stakeholders theoretically expected in accountability types and the results. While procedural and fiduciary accountabilities are fairly well covered, managerial accountability is disconnected from evaluators and funders, which can be problematic with regard to their decision-making processes (Bruna and Ben Lahouel, 2020). Above all, downward accountability is not explained by stakeholder-related models. The main contribution is thus based on governance and accountability particularities of the French NPOs (in this sample).

Insights for NPOs

The results provided a deeper understanding of the role of stakeholder presence in French NPOs' reports. The regularities obtained can serve as a basis for reflection and debate among NPOs. This is only an empirical typology that does not have to be directly applied to all organizations. Nevertheless, these regularities show that stakeholder consideration has positive effects on management.

Furthermore, the inclusion of stakeholders in annual reports is crucial in a context of mistrust of governance mechanisms. It demonstrates that NPOs seek to appropriate stakeholder requirements and consider them. NPOs are very attached to their identity and refuse imposed practices from other sectors. Stakeholders with strong demands therefore have an interest in supporting them in their adaptation. The mistrust of governance will

only be reduced if the demands for change are negotiated.

Unexpected findings are also crucial for NPOs. Taking external partners into account has positive effects on management systems. Conversely, a self-centered focus on the leaders conceals shortcomings of governance. A discourse focused on (elected or salaried) leaders has deleterious effects, unlike that on financial or public partners.

Furthermore, this research opens perspectives on stakeholder prioritization. Priority should be given to those who contribute to the governance development. The holistic vision is an ideal that is still widespread in French NPOs but it is harmful. Furthermore, the study highlights the importance of accountability to the mission and to the beneficiaries, who are at the heart of NPOs' success. In sum, the findings lead to the following assertion. The traditional mistrust about funders and private actors only makes sense if their demands are imposed without negotiation, adaptation, and flexibility. Finally, the particularities of each NPO are not denied: the results give access to regularities (positive effects of the beneficiaries, potentially negative effects of the leaders, etc.) which are only inspirations for the organizations.

Conclusion

Stakeholders are primordial in NPOs, for both democratic and contingent reasons. Their effects on performance were well known, but those on management are much less so. The study of their presence in the annual reports allowed us to investigate this gap. Relationships with stakeholders are embedded in non-profit governance. Nevertheless, stakeholder governance in NPOs should not be locked into a holistic ideal. A pragmatic view based on the present results leads to a prioritization.

By further investigating the link between stakeholder presence in reports, governance mechanisms disclosure and accountability indicators, the results establish the role of different categories of stakeholders on these dimensions, whether this role is positive or negative.

Thus, to answer the two research questions, the stakeholder presence has extremely contrasting effects on the governance mechanisms disclosure and accountability quality in French NPOs. Studying the different stakeholders to establish the nature of the effect of their presence is therefore necessary.

This nuanced approach seems all the more essential as recent theoretical developments call for a shift from agency theory to stakeholder theory (Hitt et al., 2020). This shift is not insignificant and requires revisiting this theory as well as drawing contextualized practical conclusions.

The link between ethical governance and the consideration of stakeholders therefore finds a specific meaning in NPOs. These organizations must take their stakeholders into account, but their consideration should be nuanced and balanced, especially when such consideration is detrimental. This study therefore invites to reconcile ethics and an instrumental vision of stakeholder management. This approach is especially crucial because the links between stakeholder presence in reports and governance/accountability can be reciprocal and mutually reinforcing. This article has chosen the instrumental approach to study this link, due the new stakeholder demands. Nevertheless, the existence of a vicious or virtuous circle should not be overlooked.

However, this study has several limitations. Firstly, lexicometry considers that the words chosen and their frequency of use are a perfect description of the intention of their authors. In addition, annual reports frequently have a specific target, and their writing is sometimes oriented. In this, the frequency of appearance of stakeholders is also a way for the organization to promote itself to this target. This cognitive bias is an important limitation.

Secondly, the sample corresponds to the largest French NPOs. They therefore have greater resources and capacities than other organizations. Moreover, the information is disclosed on a voluntary basis. This constitutes a bias, because they can adapt to meet the IDEAS requirements.

As a result, several research perspectives are open. The sample size and representativeness can be adjusted. Comparisons could be made between NPOs in different sectors, with companies, but also in France and internationally. The current lexicometric method could be coupled with interviews. Finally, the appropriation of management tools seen in the discussion opens up research perspectives that would couple this theoretical current (Vaujan, 2006) with stakeholder theory.

References

- Amis, J. Barney, J. Mahoney, J. T. & Wang, H. (2020). From the Editors—Why We Need a Theory of Stakeholder Governance—And Why This is a Hard Problem, *Academy of Management Review*, 45(3), 499–503. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0181>
- Andersson, F. O. & Renz, D. O. (2021). Who really governs? Nonprofit governance, stakeholder theory and the dominant coalition perspective, In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström, *Research Handbook on Nonprofit Governance* (pp. 196–219), Edward Elgar Publishing.
- Awio, G. Northcott, D. & Lawrence, S. (2011). Social capital and accountability in grass-roots NGOs, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(1), 63–92.
- Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness, *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315. <https://doi.org/10.1002/nml.70>
- Baudry, B. (2003). IV. Gouvernance et objectifs de la firme : de nouveaux rapports de propriété et de pouvoir, In B. Baudry, *Économie de la firme, La Découverte*, 59-75. <https://www.cairn.info/Economie-de-la-firme--9782707137418-p-59.htm>
- Bernstein, R. Buse, K. & Bilimoria, D. (2016). Revisiting Agency and Stewardship Theories: Perspectives from Nonprofit Board Chairs and CEOs, *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 489–498. <https://doi.org/10.1002/nml.21199>
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance, *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/nml.241>
- Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice, *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 369–385. <https://doi.org/10.1002/nml.12404>
- Bruna, M. G. & Ben Lahouel, B. (2020). Optimiser la doctrine de don d'une Fondation par une mesure de socio-efficience : le cas de la FAPE ENGIE, *Question(s) de management*, 27(1), 55–77. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0055>
- Bruna, M. G. & Nicolò, D. (2020). Corporate reputation and social sustainability in the early stages of start-ups: A theoretical model to match stakeholders' expectations through corporate social commitment, *Finance Research Letters*, 35, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101508>
- Brusca, I. Labrador, M. & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study, *Journal of Cleaner Production*, 188, 347–354. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292>
- Chatelain-Ponroy, S. Eynaud, P. & Sponem, S. (2012). Governance of Nonprofit Organizations: a typology, *10th International Conference of ISTR, Siena (Italie)*.
- Chatelain-Ponroy, S. Eynaud, P. & Sponem, S. (2014). La gouvernance associative : entre diversité et normalisation, In A. Burlaud, *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation* (ECS, pp. 219–226).
- Chemin, C. & Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative, *Politiques et management public*, 27(1), 55–78.
- Chen, J. Dyball, M. C. & Harrison, G. (2020). Stakeholder salience and accountability mechanisms in not-for-profit service delivery organizations, *Financial Accountability & Management*, 36(1), 50–72. <https://doi.org/10.1111/faam.12217>
- Chokkalingam, T. S. V. & Ramachandran, T. (2015). The Perception of Donors on Existing Regulations and Code of Governance in Singapore on Charities and Non-Profit Organizations – A Conceptual Study, *Asian Social Science*, 11(9), 89–95.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cordery, C. J. & Sim, D. (2018). Dominant stakeholders, activity and accountability discharge in the CSO sector, *Financial Accountability & Management*, 34(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/faam.12144>
- Costa, E. & Goulart da Silva, G. (2019). Nonprofit accountability: The viewpoint of the primary stakeholders, *Financial Accountability & Management*, 35(1), 37–54. <https://doi.org/10.1111/faam.12181>
- Costa, E., Ramus, T. & Andreaus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 22(3), 470–493. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9183-7>
- CPCA (2012). Gouvernance, se conformer ou inventer ? *La Vie Associative*, 17.
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness, *Business & Society*, 59(2), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0007650318756983>

- Crawford, L., Morgan, G. G. & Cordery, C. J. (2018). Accountability and not-for-profit organisations: Implications for developing international financial reporting standards, *Financial Accountability & Management*, 34(2), 181–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12146>
- De la Fuente Mella, H. A. (2007). La Importancia de la Confianza y el Compromiso en las Relaciones del Comportamiento de los Donantes y las Organizaciones No Lucrativas: Un Estudio Teórico Normativo, *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 60–69.
- Dhanani, A. & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140–1169. <https://doi.org/10.1108/09513571211263220>
- Dorbaire, P. & Pupion, P.-C. (2011). Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement, *Management & Avenir*, 45(5), 156. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0156>
- Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful non-profit governance, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 7–14. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010103>
- Dumay, J., Guthrie, J. & Farneti, F. (2010). Gri Sustainability Reporting Guidelines For Public And Third Sector Organizations: A critical review, *Public Management Review*, 12(4), 531–548. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266>
- Eljido-Ten, E., Kloot, L. & Clarkson, P. (2010). Extending the application of stakeholder influence strategies to environmental disclosures: An exploratory study from a developing country, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(8), 1032–1059. <https://doi.org/10.1108/09513571011092547>
- Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel, *Recoma : Revue Internationale de l'économie Sociale*, 261, 68–76.
- Ferrell, O., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2013). Business ethics and social responsibility, *Mason, OH: Centage Learning*.
- FitzGibbon, A. (2021). Non-profit theatre managers as multi-stakeholder managers: The plate-spinning of accountability, *Financial Accountability & Management*. <https://doi.org/10.1111/faam.12284>
- Freeman, R. E., Parmar, B. L. & Martin, K. (2020). Chapter 4 - Stakeholders and Shareholders, In *The Power of And - Responsible Business Without Trade-Offs* (pp. 65–84), Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/free18850-005>
- Gálvez Rodríguez, M. del M., Caba Pérez, M. del C. & López Godoy, M. (2012). Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 661–683. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9229-x>
- Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. & Scarozza, D. (2013). Corporate governance and management practices: stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption, *Journal of Management & Governance*, 17(4), 907–937. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9201-6>
- Gonzalez-Perez, M. A. Cordova, M. Hermans, M. Nava-Aguirre, K. M. Monje-Cueto, F. Mingo, S., Tobon, S. Rodriguez, C. A. Salvaj, E. H. & Floriani, D. E. (2021). Crises conducting stakeholder salience: shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1194–1214. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0397>
- Greco, G., Sciulli, N. & D'Onza, G. (2015). The Influence of Stakeholder Engagement on Sustainability Reporting: Evidence from Italian local councils, *Public Management Review*, 17(4), 465–488. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.798024>
- Green, J. C. & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in non-profit social services organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381–402. <https://doi.org/10.1002/nml.4130060407>
- Hitt, M. A., Arregle, J. & Holmes, R. M. (2020). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World, *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12646. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
- Hoarau, C. & Laville, J.-L. (2008). *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*, Erès.
- Hyndman, N. & McConville, D. (2018). Making charity effectiveness transparent: Building a stakeholder-focussed framework of reporting, *Financial Accountability & Management*, 34(2), 133–147. <https://doi.org/10.1111/faam.12148>
- Jeong, B. & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and Strategies of NPO Leaders, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1975–2001. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9492-8>
- Kingston, K. L., Furneaux, C., de Zwaan, L. & Alderman, L. (2019). From monologic to dialogic: Accountability of nonprofit organisations on beneficiaries' terms, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(2), 447–471. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2019-3847>
- Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations, *Connexions*, 91(1), 149. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0149>
- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association, Le Seuil*.
- Liautaud, S. E. (2009). *Accountability in the French nonprofit sector: From the inside out*, London School of Economics and Political Science.
- MacMillan, K. Money, K. Money, A. & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory, *Journal of Business Re-*

search, 58(6), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>

Magness, V. (2008). Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience, *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>

Mainardes, W. E. Alves, H. & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships, *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>

Manetti, G. & Toccafondi, S. (2014). Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(1), 35–61. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.857498>

Meier, O. & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? *Management & Avenir*, 20(6), 179–198. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0179>

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir? *Management & Avenir*, 33(3), 142. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>

Mitchell, R. K. Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Mitchell, R. K., Lee, J. H. & Agle, B. R. (2017). Stakeholder Prioritization Work: The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research, In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Business and Society* 360 (1, 123–157), Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000006>

Mitchell, R. K., Van Buren III, H. J., Greenwood, M. & Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders, *Journal of Management Studies*, 52(7), 851–877. <https://doi.org/10.1111/joms.12151>

Moriceau, J.-L. (2006). 1. Théories des parties prenantes et figures sans visage, In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (pp. 43–53) La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-p-43.htm>

O'Dwyer, B. & Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 801–824. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.002>

O'Dwyer, B. & Unerman, J. (2010). Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs, *Accounting and Business Research*, 40(5), 451–471. <https://doi.org/10.1080/00014788.2010.9995323>

Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique

de la théorie des parties prenantes, In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (pp. 19–40) La Découverte.

Plaisance, G. (2021a). Que nous apprennent les Référentiels de Gouvernance Associative en France par rapport à la littérature? Une analyse lexicométrique, *Finance, Contrôle, Stratégie*, NS-11, 1–41. <https://doi.org/10.4000/fcs.7494>

Plaisance, G. (2021b). Governance and Accountability Weaknesses in French Nonprofit Organizations: Are They a National Exception? *International Journal of Public Administration*, OnlineFirst, 1–19. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995874>

Pozil, S. & Hacker, A. (2017). Informal Partnerships Between Nonprofits and Local Governments and the Role of Trust *Journal of Social Change*, 9(1), 67–76. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2017.09.1.06>

Pras, B. & Zarlowski, P. (2013). Obligation de rendre des comptes. Enjeux de légitimité et d'efficacité, *Revue française de gestion*, 39(237), 13–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.13-32>

Rebérioux, A. (2002). *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme: de la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle*, [Thèse de doctorat] Université Paris X.

Sachs, S. & Kujala, J. (2021). Stakeholder Engagement in Management Studies: Current and Future Debates, In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

Schmitz, H. P., Raggio, P. & Bruno-van Vijfeijken, T. (2012). Accountability of Transnational NGOs: Aspirations vs. Practice, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1175–1194. <https://doi.org/10.1177/0899764011431165>

Schubert, P. & Willems, J. (2020). In the name of the stakeholder: An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders, *Nonprofit Management and Leadership*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1002/nml.21445>

Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A. & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study, *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 675–704. <https://doi.org/10.1108/ME-DAR-11-2016-0098>

Steen-Johnsen, K. Eynaud, P. & Wijkström, F. (2011). On Civil Society Governance: An Emergent Research Field, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 555–565. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9211-7>

Tchernonog, V. & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français: mesures et évolutions*, Dalloz.

Thijssens, T., Bollen, L. & Hassink, H. (2015). Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory, *Journal of Business Ethics*, 132(4), 873–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2623-3>

- Travaglini, C. (2008). Improving NPOs' Accountability in the Enlarged EU: Towards a Common Framework for Financial Reporting in European NPOs, *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1247143>
- Traxler, A. A., Greiling, D. & Hebesberger, H. (2020). GRI Sustainability Reporting by INGOS: A Way Forward for Improving Accountability? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1294–1310. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9976-z>
- Unerman, J., Guthrie, J. & Striukova, L. (2007). *UK reporting of intellectual capital*, Institutes of Chartered Accountants in England and Wales.
- Unerman, J. & O'Dwyer, B. (2006). Theorising accountability for NGO advocacy, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 349–376.
- Valackiene, A. & Miceviciene, D. (2011). Methodological Framework Analysing a Social phenomenon: Stakeholder Orientation Implementing Balanced Corporate Social Responsibility, *Engineering Economics*, 22(3), 300–308. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.520>
- Valeau, P., Willems, J. & Parak, H. (2016). The Effect of Attitudinal and Behavioral Commitment on the Internal Assessment of Organizational Effectiveness: A Multilevel Analysis, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2913–2936. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9703-6>
- Valentinov, V. (2011). Accountability and the Public Interest in the Nonprofit Sector: A Conceptual Framework, *Financial Accountability & Management*, 27(1), 32–42. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00514.x>
- Vallas, S. P. (2003). The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and Worker Resistance, *Social Problems*, 50(2), 204–225. <https://doi.org/10.1525/sp.2003.50.2.204>
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431–451.
- Vaujany, F. X. D. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management Avenir*, n° 9(3), 109–126.
- Viader, A. M. & Espina, M. I. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
- Wellens, L. & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach, *European Management Journal*, 32(2), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Whitaker, G. P., Altman-Sauer, L. & Henderson, M. (2004). Mutual Accountability between Governments and Nonprofits: Moving Beyond "Surveillance" to "Service", *The American Review of Public Administration*, 34(2), 115–133. <https://doi.org/10.1177/0275074004264091>
- Willems, J. & Faulk, L. (2019). Does voluntary disclosure matter when organizations violate stakeholder trust? *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1–16.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects, *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>
- Yasmin, S. & Ghafran, C. (2021). Accountability and legitimacy of non-profit organisations: Challenging the current status quo and identifying avenues for future research, *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12280>
- Young, D. R. (2002). The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability: Looking Inside as Well as Outside, *The American Review of Public Administration*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0275074002032001001>
- Zainon, S., Atan, R. & Bee Wah, Y. (2014). An empirical study on the determinants of information disclosure of Malaysian non-profit organizations, *Asian Review of Accounting*, 22(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/ARA-04-2013-0026>
- Zoukous, E.-A. (2005). La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ? *Comptabilité et Connaissances*, 28.
- Zoukous, E.-A. (2006a). Associations : Un défi pour les théories de la gouvernance ? *Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? »*, IAE de Tours, 32.
- Zoukous, E.-A. (2006b). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif, *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, Tunisie, 35.

Appendices

Appendix A. Correlation matrix

	1															
2	0.34***															
3	0.13	0.04														
4	0.14	0.38***	0.14													
5	0.01	0.12	0.19*	0.30***												
6	0.12	0.23**	0.14	0.26**	0.28***											
7	0.07	0.27**	0.12	0.21*	0.27***	0.61***										
8	0.13	0.09	0.18*	0.20*	0.13	0.55***	0.48***									
9	0.07	0.09	0.14	0.16	0.24**	0.46***	0.57***	0.47***								
10	0.16	0.17*	0.19*	0.24**	0.38***	0.84***	0.45***	0.46***	0.39***							
11	0.00	0.2*	0.09	0.1	0.09	0.16	0.46***	0.16	0.27**	0.14						
12	-0.01	-0.02	-0.15	-0.01	-0.02	0.01	0.07	0.41***	0.08	-0.01	0.03					
13	0.06	-0.01	0.12	0.08	0.09	0.17*	0.18*	0.09	0.63***	0.16	0.12	-0.07				
14	0.01	-0.04	0.03	-0.06	-0.05	0.02	-0.22**	-0.35***	-0.19*	-0.04	-0.40***	-0.41***	-0.11			
15	0.01	0.00	0.13	0.06	0.19*	-0.03	-0.03	-0.01	-0.1	-0.07	0.12	-0.07	-0.1	0.00		
16	0.14	0.00	0.14	0.25**	0.02	0.29***	0.06	0.07	0.00	0.23**	-0.1	-0.09	-0.05	0.20*		
17	-0.03	0.09	0.06	0.13	0.00	0.18*	0.03	-0.07	-0.02	0.1	0.00	-0.12	-0.01	0.17*		
18	-0.12	0.03	0.09	-0.08	-0.03	0.08	0.1	0.00	0.04	0.00	0.14	-0.08	0.16	-0.03		
19	-0.01	0.1	0.05	-0.02	-0.02	0.09	0.08	0.03	0.1	0.11	0.16	-0.03	-0.07	-0.02		
20	0.08	0.06	0.09	-0.11	0.14	0.04	0.19*	0.03	0.16	0.09	0.23**	0.07	0.1	-0.12		
21	-0.14	0.00	0.14	-0.06	0.09	0.11	0.01	0.01	-0.04	0.14	0.19*	0.09	-0.04	0.00		
22	0.02	0.00	0.07	-0.05	0.05	-0.09	0.02	-0.01	0.06	-0.02	0.00	0.1	0.00	0.00		
23	-0.12	-0.09	-0.14	-0.22**	-0.1	-0.41***	-0.04	-0.14	-0.02	-0.39***	0.1	0.21*	-0.05	-0.27***		
24	0.03	0.06	0.04	0.15	-0.1	0.01	0.04	0.24**	0.03	-0.07	-0.02	0.32***	0.03	-0.11		
25	-0.04	0.00	0.1	-0.1	0.01	0.02	0.05	0.01	-0.05	0.01	0.13	0.08	-0.07	-0.12		
26	0.03	-0.05	0.07	-0.03	-0.11	-0.08	0.01	-0.07	-0.05	-0.02	0.1	0.07	-0.04	-0.08		
27	0.07	-0.06	0.16*	0.04	-0.03	-0.04	0.04	0.06	0.14	0.02	0.11	0.01	0.06	-0.04		
28	0.06	0.03	0.1	-0.11	0.01	-0.08	0.05	-0.03	0.04	-0.08	0.20*	0.05	-0.06	-0.13		
29	0.03	0.14	-0.14	0.14	-0.1	0.06	0.06	-0.05	-0.04	0.00	0.01	-0.11	-0.07	0.08		
30	-0.12	0.06	0.06	-0.1	-0.05	-0.03	-0.04	-0.07	-0.06	0.00	0.18*	0.01	-0.06	0.00		
31	-0.07	-0.05	-0.20*	-0.1	-0.01	-0.24**	0.08	-0.07	0.04	-0.25**	0.11	0.11	-0.05	-0.33***		
32	0.09	-0.13	-0.12	-0.15	-0.08	-0.17*	-0.04	0.16	0.05	-0.04	0.12	0.18*	-0.03	-0.31***		
33	-0.09	-0.03	0.07	0.03	-0.06	0.13	-0.03	-0.06	0.02	0.17*	0.07	-0.11	0.18*	0.07		
34	0.13	0.11	0.07	0.03	0.03	0.1	0.01	-0.02	0.01	0.04	0.04	-0.09	0.05	-0.03		
35	-0.15	-0.15	0.13	-0.04	0.1	0.00	0.02	0.02	0.07	0.00	-0.02	-0.01	-0.03	-0.06		
36	-0.03	0.00	0.11	0.06	0.09	0.15	0.27***	0.15	0.15	0.08	0.32***	-0.07	0.03	-0.09		
37	0.07	0.02	0.11	0.03	0.16	0.19*	0.24**	0.28***	0.21*	0.27**	0.06	0.06	0.06	-0.28***		
38	-0.14	-0.08	-0.26**	-0.12	0.00	-0.14	-0.09	-0.08	-0.04	-0.13	-0.12	0.29***	-0.05	-0.08		
39	0.1	0.00	0.02	0.11	0.01	0.07	0.07	0.07	0.08	0.02	0.06	-0.04	0.06	-0.01		
40	0.16	0.13	0.12	0.00	0.18*	0.01	0.22**	-0.01	0.22***	0.03	0.30***	-0.07	0.12	-0.26**		
41	0.03	-0.02	-0.11	-0.03	0.09	0.03	0.02	0.20*	0.09	0.12	-0.01	0.23**	0.1	-0.21*		
42	-0.05	-0.04	-0.17*	-0.08	-0.03	-0.23**	0.08	0.13	0.08	-0.23**	0.12	0.37***	0.02	-0.41***		
43	0.07	-0.06	0.15	-0.05	0.01	0.07	0.07	0.09	0.06	0.16	0.30***	0.09	-0.01	-0.18*		

	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
16	0.13															
17	0.05	0.15														
18	-0.05	-0.03	0.04													
19	-0.08	-0.08	0.30***	0.05												
20	-0.01	0.02	-0.05	0.02	0.03											
21	-0.14	-0.09	0.01	0.19*	0.14	-0.03										
22	-0.08	-0.1	-0.08	-0.09	-0.07	-0.04	0.05									
23	0.12	-0.23**	-0.22**	-0.13	-0.08	0.01	-0.05	0.45***								
24	-0.15	-0.01	-0.21**	-0.04	-0.1	-0.04	0.12	0.14	0.03							
25	0.27*	-0.18*	0.08	0.03	0.09	0.06	0.07	-0.03	0.01	-0.12						
26	-0.17*	-0.06	-0.02	-0.03	0.09	-0.05	0.14	0.14	0.11	-0.08	0.08					
27	-0.07	0.04	-0.14	0.03	-0.04	-0.04	0.26**	0.07	0.01	0.19*	-0.04	0.1				
28	0.29***	0.03	-0.07	-0.03	0.03	-0.05	-0.02	0.17*	0.20*	0.03	0.13	0.1	0.38***			
29	0.03	0.06	0.18*	0.01	0.03	-0.01	0.00	-0.17*	0.00	-0.12	-0.07	0.01	-0.14	-0.11		
30	0.03	0.00	-0.05	-0.04	-0.02	-0.05	-0.08	-0.05	0.05	-0.01	0.08	-0.09	-0.01	0.21*	-0.04	
31	0.22**	-0.24**	-0.09	-0.11	-0.07	0.20*	-0.13	0.05	0.48***	0.01	0.22**	-0.12	-0.15	0.05	-0.01	-0.02
32	0.03	-0.16	-0.30***	-0.1	-0.11	0.03	-0.20*	0.09	0.18*	0.05	-0.08	-0.16	0.11	0.06	0.08	0.02
33	-0.02	0.23**	0.1	0.05	-0.03	-0.05	0.24**	-0.05	-0.13	-0.04	0.13	0.12	0.05	-0.06	0.13	-0.08
34	0.11	0.09	0.19*	-0.04	0.02	-0.09	-0.04	-0.03	-0.02	-0.06	0.14	-0.03	-0.09	0.15	-0.02	0.17*
35	0.00	0.02	0.15	-0.04	0.11	0.12	0.07	-0.04	-0.07	-0.1	-0.07	-0.01	0.00	0.04	-0.02	0.09
36	0.19*	0.00	-0.07	-0.01	0.15	0.05	0.00	-0.09	0.04	0.16	0.16*	-0.06	0.00	0.13	0.03	0.19*
37	-0.05	-0.04	-0.08	0.11	0.13	0.08	-0.07	-0.03	-0.08	-0.09	0.04	-0.08	-0.04	-0.02	-0.06	-0.05
38	0.05	-0.12	0.15	-0.06	-0.01	-0.05	-0.06	0.19*	0.44***	-0.04	0.11	0.03	-0.11	0.06	-0.09	-0.01
39	-0.03	0.00	0.19*	0.00	0.00	0.05	0.01	-0.1	-0.08	-0.12	-0.09	-0.06	-0.01	-0.05	0.15	-0.03
40	0.22**	-0.04	-0.12	-0.04	-0.07	0.18*	-0.04	-0.06	0.19*	-0.05	0.05	-0.15	-0.06	-0.06	-0.12	-0.07
41	-0.13	-0.07	-0.18*	-0.12	-0.07	0.01	-0.1	0.12	0.03	0.00	-0.1	-0.02	-0.12	-0.04	-0.1	-0.01
42	0.04	-0.24**	-0.31***	-0.18*	-0.12	0.09	-0.08	0.31***	0.64***	0.44***	0.03	-0.06	-0.05	0.11	-0.1	0.02
43	0.20*	0.24**	0.11	0.01	0.06	0.15	0.26**	0.22**	0.13	-0.05	0.13	0.21*	0.25**	0.27**	0.19*	0.07

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
32	0.18*											
33	-0.11	-0.06										
34	-0.01	-0.05	-0.01									
35	0.08	-0.09	-0.1	-0.02								
36	0.07	-0.03	-0.08	-0.04	0.00							
37	-0.01	0.31***	-0.1	0.01	-0.01	0.04						
38	0.25**	-0.02	-0.03	0.07	-0.07	-0.12	-0.07					
39	0.08	-0.04	0.02	-0.07	0.12	-0.1	0.05	-0.04				
40	0.25**	0.11	-0.08	0.00	0.06	0.35***	0.20*	-0.07	-0.02			
41	0.00	0.24**	0.06	-0.19*	-0.11	-0.11	0.05	0.01	-0.04	-0.06		
42	0.64***	0.29***	-0.09	-0.14	-0.09	0.17*	-0.04	0.26**	-0.08	0.18**	0.52***	
43	0.05	0.52***	0.39***	0.28***	0.09	-0.02	0.15	0.04	0.02	0.02	0.00	0.05

Lecture: ***: $p < 0.001$; **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$.

Appendix B. Multiple regressions of governance variables based on the complete list of stakeholders

	Code of ethics			Internal audit			External and/or funder controls			CDC label		
	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE
Constant	-0.1547		(0.8243)	0.6693		(0.8237)	-0.6062		(0.8731)	-0.9858		(1.0057)
Authorities	-0.1098		(0.1275)	-0.0755		(0.1389)	0.2424		(0.1370)	0.3793	**	(0.1442)
Beneficiaries	0.1269		(0.0906)	-0.0588		(0.0794)	0.1053		(0.0861)	-0.0384		(0.0870)
Citizens	-0.0843		(0.1248)	0.0295		(0.1365)	0.0339		(0.1286)	-0.1090		(0.1431)
Clients	-0.4534		(0.4519)	0.0263		(0.3244)	-0.6001		(0.5461)	-0.4095		(0.4793)
Climate	0.4844		(0.4963)	0.9101		(0.7341)	0.0775		(0.4884)	-0.2725		(0.5537)
Committees	0.0915		(0.1110)	0.0639		(0.1044)	-0.2225		(0.1449)	0.1881		(0.1048)
Companies / Trade / Craftsmen	-0.0988		(0.0785)	-0.0400		(0.0719)	-0.0915		(0.0742)	0.1393		(0.0763)
Donors	0.2485		(0.1315)	0.1416		(0.1257)	0.2763	^	(0.1517)	0.2573		(0.1616)
Elected management	-0.2759	*	(0.1153)	-0.1469		(0.0932)	-0.3667	*	(0.1438)	-0.2453		(0.1410)
Employees	0.0324		(0.0580)	0.1357		(0.0701)	0.1060		(0.0639)	-0.0950		(0.0728)
Evaluators	0.1875		(0.3918)	-0.1540		(0.4084)	-0.6538		(0.5476)	-0.5199		(0.5292)
Foundations	0.0916		(0.0729)	0.0117		(0.0703)	0.0207		(0.0953)	-0.0985		(0.1215)
Funders	0.1391		(0.2461)	-0.0203		(0.2381)	0.4873	^	(0.2637)	0.1073		(0.3053)
Lawyers / Auditors / Accountants	1.0159		(0.6804)	0.8649		(0.6400)	-0.9047		(0.7720)	0.1343		(0.8446)
Local authorities	0.3334		(0.2386)	0.8211	**	(0.3051)	0.5505	*	(0.2528)	-0.0966		(0.3038)
Medias	-0.4339		(0.5679)	1.1835		(0.8058)	-1.3058		(1.4112)	-1.4968		(1.0913)
Members	0.0225		(0.0628)	0.0286		(0.0614)	0.0860		(0.0713)	-0.0135		(0.0805)
Other NPOs	0.0324		(0.0373)	-0.0838	*	(0.0354)	-0.1036	*	(0.0432)	-0.1077	*	(0.0464)
Partners	-0.1322		(0.0823)	-0.0240		(0.0777)	-0.0676		(0.0855)	-0.0907		(0.1040)
Politicians	0.2572	*	(0.1173)	0.0803		(0.0958)	0.0769		(0.0852)	0.0951		(0.0870)
Society	-0.4500	*	(0.1912)	-0.5021	*	(0.1969)	-0.0770		(0.1939)	0.1517		(0.2069)
Staff management	-0.2741		(0.1998)	-0.4926	*	(0.2225)	0.1284		(0.2101)	0.1860		(0.2282)
Suppliers	-0.2730		(0.7138)	0.3971		(0.7234)	1.3183		(0.7619)	1.7964	*	(0.7602)
Supporters	-0.9932		(0.7961)	-0.2498		(0.7969)	-1.2512		(1.4134)	0.5425		(0.9390)
Trustees	1.0743	**	(0.3732)	1.2618	**	(0.4850)	0.1967		(0.2736)	0.2305		(0.2387)
Unions	1.1790		(0.7084)	0.0955		(0.6572)	0.5964		(0.5589)	0.1536		(0.6102)
Volunteers	0.0084		(0.0394)	0.0172		(0.0406)	0.0150		(0.0429)	0.0816		(0.0443)
R ² (Nagelkerke)	0.3758			0.317			0.4046			0.3586		
-2 Log(Likelihood)	47.82	**		37.547	^		51.459	**		41.281	*	

Lecture: ***: $p < 0.001$; **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$ and ^: $p < 0.08$. SE: standard error.
N = 146.

Appendix C. Multiple regressions of accountability variables based on the complete list of stakeholders

	ADI			Procedural ADI			Managerial ADI			Fiduciary ADV			Procedural ADV		
	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE
Constant	0.2993	***	(0.0478)	0.0129		(0.0465)	0.3762	***	(0.0625)	-0.0142		(0.0230)	-0.0159		(0.0183)
Authorities	0.0003		(0.0070)	0.0063		(0.0068)	0.0013		(0.0091)	0.0021		(0.0035)	-0.0004		(0.0028)
Beneficiaries	0.0103	*	(0.0046)	0.0048		(0.0045)	0.0100		(0.0060)	-0.0021		(0.0022)	0.0014		(0.0018)
Citizens	0.0024		(0.0076)	-0.0015		(0.0074)	-0.0007		(0.0099)	0.0047		(0.0036)	0.0006		(0.0029)
Clients	0.0026		(0.0201)	-0.0004		(0.0195)	-0.0269		(0.0262)	0.0186		(0.0096)	-0.0036		(0.0076)
Climate	0.0018		(0.0307)	0.0014		(0.0299)	0.0209		(0.0402)	0.0189		(0.0147)	-0.0011		(0.0116)
Committees	0.0029		(0.0059)	0.0012		(0.0058)	0.0094		(0.0077)	0.0077	**	(0.0028)	0.0022		(0.0023)
Companies / Trade / Craftsmen	0.0044		(0.0042)	0.0007		(0.0041)	0.0091		(0.0055)	0.0043	*	(0.0020)	0.0030		(0.0016)
Donors	0.0114		(0.0066)	0.0004		(0.0064)	0.0211	*	(0.0086)	0.0004		(0.0032)	-0.0038		(0.0025)
Elected management	-0.0149	**	(0.0045)	-0.0030		(0.0044)	-0.0233	***	(0.0059)	0.0007		(0.0022)	0.0021		(0.0017)
Employees	0.0006		(0.0031)	0.0087	**	(0.0030)	-0.0043		(0.0041)	-0.0002		(0.0015)	0.0054	***	(0.0012)
Evaluators	0.0006		(0.0238)	0.0185		(0.0232)	-0.0078		(0.0311)	-0.0029		(0.0114)	0.0175	*	(0.0091)
Foundations	-0.0024	*	(0.0043)	0.0005		(0.0042)	0.0005		(0.0057)	0.0039		(0.0021)	0.0017		(0.0017)
Funders	0.0025		(0.0137)	0.0103		(0.0133)	0.0141		(0.0179)	0.0022		(0.0066)	-0.0054		(0.0052)
Lawyers / Auditors / Accountants	-0.0131		(0.0354)	-0.0338		(0.0344)	-0.0302		(0.0463)	0.0254		(0.0169)	0.0056		(0.0134)
Local authorities	0.0103		(0.0128)	-0.0014		(0.0125)	0.0069		(0.0168)	0.0002		(0.0062)	-0.0004		(0.0049)
Medias	-0.0012		(0.0131)	-0.0142		(0.0128)	0.0136		(0.0171)	0.0144	*	(0.0063)	0.0011		(0.0050)
Members	-0.0003		(0.0034)	-0.0017		(0.0033)	-0.0010		(0.0045)	0.0006		(0.0017)	-0.0011		(0.0013)
Other NPOs	-0.0037		(0.0021)	0.0012		(0.0020)	-0.0020		(0.0027)	0.0016		(0.0010)	0.0016	*	(0.0008)
Partners	0.0024		(0.0047)	-0.0041		(0.0046)	0.0062		(0.0062)	0.0016		(0.0023)	-0.0035		(0.0018)
Politicians	0.0064		(0.0047)	0.0038		(0.0046)	0.0048		(0.0061)	0.0014		(0.0023)	-0.0017		(0.0018)
Society	-0.0028		(0.0102)	0.0090		(0.0099)	-0.0059		(0.0133)	-0.0065		(0.0049)	0.0028		(0.0039)
Staff management	0.0237	*	(0.0114)	0.0210		(0.0111)	0.0189		(0.0149)	0.0109	*	(0.0055)	-0.0050		(0.0044)
Suppliers	0.1056		(0.0409)	0.1154	**	(0.0398)	0.1623	**	(0.0534)	-0.0121		(0.0195)	0.0093		(0.0155)
Supporters	0.0289		(0.0330)	0.0104		(0.0321)	0.0523		(0.0432)	-0.0219		(0.0157)	0.0359	**	(0.0125)
Trustees	0.0043		(0.0126)	-0.0145		(0.0123)	0.0149		(0.0165)	0.0165	**	(0.0060)	-0.0020		(0.0048)
Unions	0.0211		(0.0335)	0.0466		(0.0326)	-0.0009		(0.0437)	0.0191		(0.0159)	0.0037		(0.0127)
Volunteers	0.0033		(0.0024)	0.0064	**	(0.0024)	0.0055		(0.0032)	0.0010		(0.0012)	0.0023	*	(0.0009)
R ²	0.3492			0.2743			0.3651			0.3984			0.3619		
Ajusted R ²	0.1990			0.1069			0.2185			0.2560			0.2108		
F	2.3249	***		1.6383	*		2.4915	***		2.7965	***		2.3949	***	

Lecture: ***: $p < 0.001$; **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$ and ^: $p < 0.08$. SE: standard error. N = 146.

Appendix D. Multiple regressions of governance variables based on the complete list of stakeholders

	Statutory auditor		
	B	p	SE
Constant	1.0253		(1.0384)
Trustees	3.1891	^	(1.8620)
Internal stakeholders	-0.0506	*	(0.0239)
External stakeholders	0.0637	^	(0.0334)
R ² (Nagelkerke)	0.2265	**	
-2 Log(Likelihood)	15.751	**	

	ADI			Fiduciary ADI			Downward ADI			Managerial ADI		
	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE
Constant	0.3965	***	(0.0449)	0.1394	**	(0.0460)	0.0337		(0.0461)	0.4424	***	(0.0586)
Trustees	0.0065		(0.0110)	0.0294	*	(0.0113)	0.0291	*	(0.0113)	0.0134		(0.0144)
Internal stakeholders	-0.0036	**	(0.0012)	0.0006		(0.0013)	0.0006		(0.0013)	-0.0049	**	(0.0016)
External stakeholders	0.0011		(0.0012)	0.0009		(0.0013)	0.0008		(0.0013)	0.0033	*	(0.0016)
R ²	0.0620			0.0554			0.0544			0.0858		
Ajusted R ²	0.0420			0.0353			0.0343			0.0663		
F	3.1064	*		2.7549	*		2.7037	*		4.4087	**	

	Fiduciary ADV			Procedural ADV			Managerial ADV		
	B	p	SE	B	p	SE	B	p	SE
Constant	-0.0052		(0.0209)	-0.0087		(0.0163)	0.9222	***	(0.0453)
Trustees	0.0186	***	(0.0051)	-0.0070		(0.0040)	-0.0276	*	(0.0111)
Internal stakeholders	0.0004		(0.0006)	0.0022	***	(0.0004)	-0.0062	***	(0.0012)
External stakeholders	0.0021	***	(0.0006)	0.0005		(0.0004)	-0.0028	*	(0.0012)
R ²	0.1792			0.1628			0.2359		
Ajusted R ²	0.1613			0.1446			0.2193		
F	10.0398	***		8.9471	***		14.2042	***	

Lecture: ***: $p < 0.001$; **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$ and ^: $p < 0.08$. SE: standard error. N = 146.

Guillaume PLAISANCE

Ph.D. in management sciences at the University of Bordeaux, Guillaume Plaisance is an associate professor at the University and IAE of Bordeaux and is attached to the Research Institute in Management Science (IRGO EA 4190). He conducted a PhD thesis linking governance mechanisms, performance management and impact measurement in non-profit organizations. His research themes focus on the governance of organizations, the management of associations and cultural organizations as well as the social and societal responsibility of organizations.

Docteur en sciences de gestion de l'Université de Bordeaux, Guillaume Plaisance est maître de conférences à l'IAE de Bordeaux et est rattaché à l'Institut de recherche en sciences de gestion (IRGO EA 4190). Il a réalisé une thèse de doctorat liant les mécanismes de gouvernance, la gestion de la performance et la mesure d'impact dans les organisations à but non lucratif. Ses thèmes de

recherche portent sur la gouvernance, la gestion des associations et des organisations culturelles ainsi que sur la responsabilité sociétale des organisations.

Dans les brumes de l'endogénéité. Une étude critique des relations entre performance sociétale et performance économique

Maria Giuseppina Bruna

Professeure HDR en Management & Directrice des Ressources Stratégiques, de la Recherche & Développement, des Chaires et de la RSE de l'IPAG Business School, Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive »
mg.bruna@ipag.fr

Béchir Ben Lahouel

Professeur Associé en Finance à l'IPAG Business School
b.benlahouel@ipag.fr

Brahim Gaies

Professeur Associé en Économie à l'IPAG Business School
b.gaies@ipag.fr

Les décisions managériales relatives à l'amélioration des pratiques RSE ne sont pas aléatoires. Elles sont endogènes à l'anticipation de l'impact financier marginal de ces pratiques. L'objectif de cet article est de sensibiliser les chercheurs dans le domaine des problématiques sociétales en management au biais d'endogénéité qui entache nombre de modèles économétriques utilisés jusqu'à présent. Cet essai méthodologique propose une démarche destinée à déceler et décrypter le biais d'endogénéité tel qu'il se glisse dans bien des études sur données de panel. L'article présente des démonstrations statistiques des sources potentielles d'endogénéité (i.e., omissions de variables, simultanéité, erreurs de mesures), et fournit un aperçu des méthodes économétriques les plus utilisées pour y pallier. Enfin, il montre la supériorité de la méthode des moments généralisés (GMM) dans le cas des études basées sur des données de panel.

Mots clés : endogénéité, performance sociétale des entreprises, performance financière, GMM.

Managers engage in CSR practices improvement strategies, not randomly, but taking into account the anticipation of the marginal financial impact of these strategic decisions. The purpose of this article is to raise awareness among researchers, in the field of social issues in management, about endogeneity bias that plagued the econometric models used so far. This article offers an approach for understanding endogeneity bias in studies based on panel data models. It presents statistical demonstrations of possible sources of endogeneity (i.e., omissions of variables, simultaneity, measurement errors), and provides an overview of the most commonly used econometric methods to overcome them. Finally, this article shows the superiority of the Generalized Method of Moments (GMM) in the case of studies based on panel data.

Keywords: endogeneity, corporate social performance, financial performance, GMM.

Introduction

Thématique stratégique auréolée d'un fort intérêt managérial et d'une incontestable résonance sociale, la quête d'une relation - observable et quantifiable - entre Performance Sociétale d'Entreprise (PSE) et Performance Financière (PFE) anime le débat académique depuis plusieurs décennies.

Notion-charnière, la PSE est définie par Wood (1991) comme « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réactivité sociale et de politiques, programmes et résultats observables qui contribuent à tisser des liens entre l'entreprise et la société* » (p.693).

Dans une perspective '*impact-oriented*', la PSE constitue une mesure approximée de la capacité d'une organisation à gérer, de manière stratégique, ses relations avec les parties prenantes qui l'entourent ainsi qu'à en cerner et satisfaire les attentes (Wood et Jones, 1995).

Ce qui revient à rappeler l'encastrement écosystémique (institutionnel, politique, organisationnel, social, environnemental, ...) de la performance économique.

Dans la même lignée, l'orientation *triple bottom line* (Elkington, 1998) restitue à la notion de performance d'entreprise son caractère pluridimensionnel et multi-niveau.

Elle appelle à reconsidérer la performance d'entreprise au travers d'un paradigme élargi, soucieux non seulement de la viabilité des modèles d'affaires, mais aussi de leur acceptabilité sociale (sur les plans des pratiques de gouvernance, du management des équipes et des organisations, du tissu d'interaction avec les parties prenantes...) et de leur soutenabilité environnementale.

Invitant à repenser l'entreprise sous le prisme de ses responsabilités, l'approche stratégique de la PSE permet de l'appréhender, tour à tour, comme un précurseur, un levier, une composante ou une expression synthétique de la performance d'entreprise. Aussi, selon les différents designs, systèmes de mesure et indicateurs embrassés, l'étude de la PSE permet une quadruple évaluation :

- en termes d'efficacité processuelle : elle se rapporte à la mesure de la socio- et/ou éco- efficacité d'une démarche d'engagement sociétal en entreprise et, en retour, à l'exploration et quantification de ses implications sur l'efficacité opérationnelle et/ou économique d'une organisation,
- en termes d'impact économique : elle permet d'étudier le faisceau d'implications de la PSE sur la performance économique, voire, à plus long terme, sur la viabilité du modèle d'affaires d'une entreprise,
- en termes d'impact écosystémique : elle permet d'appréhender l'impact socio-environnemental d'une entreprise en embrassant une perspective tant interne qu'externe, de court, moyen ou long terme,
- en termes de performance globale (ou d'impact écosystémique) : elle permet de cerner le tissu d'implications et conséquences organisationnelles, opérationnelles, sociales, économiques et environnementales (Carroll, 1991), reductibles à la stratégie d'une entreprise, à ses conduites organisationnelles ainsi qu'à leurs conséquences. Et ce, en adoptant une perspective critique et multi-niveau.

C'est pourquoi la mobilisation d'une méthode d'audit social, tout à la fois holistique, stratégique, dynamique et améliorante (Bruna, 2019, 2022), s'avère des plus utiles. Elle permet d'évaluer l'alignement (écosystémique, stratégique, téléologique, programmatique, processuel et praxistique) d'une entreprise, tout autant que d'apprécier la pertinence, l'acceptabilité, la praticabilité et l'efficacité de ses initiatives sociétales. Et ce, au regard de leurs impacts *traçables* sur les pratiques discursives, le système normatif et processuel ainsi que l'univers praxistique de l'organisation.

À la manière de Jasons des temps post-modernes, nombre de chercheurs sont partis en quête d'une relation entre PSE et PFE. Érigé en vecteur de légitimation par l'économie des démarches d'engagement sociétal au travail, « *le Business Case de la RSE* » a permis de surclasser, sans les nier, les fondements

éthiques, légaux, réglementaires et normatifs de l'action sociétale. S'appuyant sur la version instrumentale de la théorie des parties prenantes, il postule une relation positive entre PSE et PFE, pour peu que l'entreprise pratique un management stratégique, à la fois agile, efficace et responsable, des parties prenantes (Jones, 1995).

En dépit de résultats empiriques contrastés, la croyance dans un « *Business Case de la RSE* » s'est enracinée. À la manière du Graal, cette croyance positive a nourri la praxistique (action sociétale des entreprises) par la performativité de la croyance.

Sorte de Toison d'or de la recherche en management, le lien PSE-PFE demeure insaisissable, de par son caractère poly-factoriel, multi-dimensionnel, situé et récursif (Bruna et Ben Lahouel, 2022). Bien que la plupart des méta-analyses (Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky *et al.*, 2003 ; Rost et Ehrmann, 2017) tendent à confirmer, de manière poussive, une relation positive entre la PSE et la PFE, le débat est loin d'être clos. Souvent entachées de fragilités épistémologiques, d'imprécisions théoriques et de biais méthodologiques, les études empiriques testant la relation PSE-PFE révèlent des conclusions contradictoires et peu concluantes (Bruna et Ben Lahouel, 2022). Aussi, force est de constater qu'en dépit d'une littérature abondante aucun consensus n'a émergé (Rost et Ehrmann, 2017). La légitimation par la science du « *Business Case de la RSE* » demeure ainsi à parachever.

La littérature critique en finance (Bruna et Ben Lahouel, 2022) et en management (Orlitzky, 2011 ; Rost et Ehrmann, 2017) fournit diverses explications quant au flou entourant la relation PSE-PFE. Il s'agit, de prime abord, d'une hétérogénéité des logiques institutionnelles à l'œuvre entraînant un « *biais de reporting* » (Orlitzky, 2011 ; Rost et Ehrmann, 2017), de fragilités épistémologiques (manque de robustesse des designs de recherche) et de divergences dans les cadres théoriques mobilisés (Bénabou et Tirole, 2011 ; Brammer et Millington, 2008).

À cela viennent s'ajouter des vulnérabilités méthodologiques se rapportant aux modes de collecte et de sourçage des données, aux modalités de construction des échantillons, à la faible robustesse des résultats (du fait de leur sensibilité aux systèmes de mesure, instruments et modélisations adoptés¹, à la granularité des observations, aux pondérations entre facteurs, ainsi qu'à l'arc temporel considéré...). De surcroît, l'on a reproché aux modèles économétriques employés aussi bien la négligence des mécanismes de médiation et de modération que la désintégration de variables de contrôle, l'absence de test de causalités inverses (biais d'endogénéité) aussi bien que l'opportunisme méthodologique ayant conduit à exploiter des échantillons de convenance en l'absence de randomisation (biais d'échantillonnage).

En tout état de cause, ces failles méthodologiques déteignent sur le crédit scientifique et la portée managériale des travaux, car elles limitent la rigueur et la reproductibilité des études et, conséquemment, la comparabilité et montée en généralité des résultats. De ce fait, les études empiriques testant le lien PSE-PFE accouchent de résultats contradictoires révélant un lien PSE-PFE instable, faiblement significatif, de signe tantôt positif, tantôt négatif, tantôt neutre (McWilliams et Siegel, 2000). Elles en tirent des conclusions ambigües, qui alimentent un portefeuille éparpillé de recommandations managériales, dotées chacune d'une validité contextuelle et d'une force prescriptive limitée.

Or, si l'on suit Crane *et al.* (2017) et Shahzad et Sharfman (2017), il apparaît que la validité de la plupart des études empiriques sur le lien PSE-PFE s'avère compromise du fait de l'existence d'un biais d'endogénéité. L'endogénéité constitue une préoccupation majeure de la recherche en économie et en finance (Ben Lahouel *et al.*, 2019). Nombre d'études en sciences de gestion de paradigme ont adopté des méthodes de contrôle et de correction de l'endogénéité, *in primis* les recherches mobilisant des analyses de régression ayant comme objectif le dévoilement d'inférences causales.

1. Cela renvoie à l'hétérogénéité des définitions, indicateurs, outils de mesure et modèles statistiques mobilisés pour estimer les construits socio-historiques et culturels que sont la PSE et la PFE.

Cependant, rares sont les travaux consacrés au lien PSE-PFE ayant pris soin de se prémunir des risques d'endogénéité entre variables expliquées et explicatives.

C'est pourquoi, dans cet article méthodologique, nous nous proposons de sensibiliser les chercheurs - dans le domaine du management en général, et du management des problématiques sociétales en particulier - au problème de l'endogénéité dans les études basées sur des données de panel. Pour ce faire, nous recensons les principales sources d'endogénéité au sein d'études explorant la relation PSE-PFE moyennant des régressions sur données de panel. Nous nous attachons à expliquer ce biais, à identifier ses sources et ses effets. Puis, nous présentons les méthodes économétriques les plus utilisées afin d'y pallier, et, pour finir, nous décrivons la méthode des moments généralisés (GMM), dont nous montrons la supériorité comparative dans les études sur données de panel. Ce faisant, cet article fournit aux chercheurs une procédure pour la production d'estimations fiables et d'inférences valides lors de l'exploration de la relation PSE – PFE au travers de données de panel.

Le biais d'endogénéité

Qu'est-ce que l'endogénéité ?

L'endogénéité demeure une préoccupation majeure dans les études en sciences de gestion mobilisant des analyses de régression afin d'extraire des inférences causales (Jean et al., 2016 ; Jahmane et Gaies, 2020 ; Gaies et Jahmane, 2022). Les inférences causales (résultats des associations hypothétiques entre variables endogènes et exogènes) peuvent être contaminées par un biais d'endogénéité qui, en l'absence de contrôle, fausse aussi bien le sens que l'ampleur de la relation entre les variables (Ketokivi et McIntosh, 2017). Ce qui affecte l'interprétation des résultats et dénature les implications managériales afférentes (Semadeni et al., 2014 ; Zaefarian et al., 2017).

Le problème d'endogénéité émerge lorsque des inférences causales sont explorées au travers de régressions standards² induisant des biais d'estimation (Wooldridge, 2002).

L'endogénéité peut être causée par : 1) la simultanéité (ou la causalité inverse) entre variable dépendante et variable indépendante, 2) une omission de variables dans l'équation de régression, 3) des erreurs de mesure des variables aussi bien dépendante qu'indépendante (Crane et al., 2017).

L'endogénéité reflète la situation où une variable indépendante corrèle avec le terme d'erreur de l'équation de régression (Kennedy, 2008 ; Gaies, 2021 ; Gaies, 2022). Étant donné que le terme d'erreur est considéré comme non aléatoire, puisqu'il dépend des variations de la variable indépendante, il en découle, non seulement un biais d'estimation des coefficients des variables indépendantes, mais aussi un défaut de convergence du terme d'erreur vers la vraie valeur des coefficients de la population mère lorsque l'on augmente le nombre d'observations.

Ketokivi et McIntosh (2017) ajoutent que la violation de l'hypothèse d'exogénéité des variables explicatives induit une lecture erronée des signes des coefficients de régression. Ce qui amène potentiellement les chercheurs à interpréter de fausses inférences et conduit à émettre des conclusions biaisées (Antonakis et al., 2010).

Lorsque l'endogénéité est entraînée par une inobservation (omission) de variables ou régresseurs (culture d'entreprise, qualité du management des équipes, stratégie de GRH, valeurs personnelles du dirigeant, propension à innover...) affectant à la fois (corrélation simultanée) la décision d'investir dans des actions RSE et la performance financière attendue (Garcia-Castro et al., 2010), l'effet positif de la relation est souvent surestimé.

Hamilton et Nickerson (2003) ainsi que Shaver (1998) avaient soulevé le problème d'endogénéité dans la littérature en management stratégique en expliquant que les décisions managériales ne sont pas aléatoires, mais

2. Il s'agit in primis des méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes (i.e. Fixed-effects, Random-effects, et Mixed-effects).

bien plutôt endogènes aux effets de la performance attendue suite aux décisions. Il en va de même pour le management des problématiques sociétales. Plusieurs chercheurs soulignent que les décisions, issues du top management, d'investir dans des programmes d'amélioration de la PSE sont endogènes à l'anticipation des avantages financiers attendus d'une telle décision stratégique (Bénabou et Tirole, 2010)

Si l'on se réfère à Garcia-Castro et al. (2010), la décision prise par le top management d'investir dans un processus d'optimisation de la PSE, au travers d'une amélioration du management stratégique des parties prenantes, est endogène à l'anticipation des bénéfices financiers censés être rapportés par ce choix stratégique. Bénabou et Tirole (2010, p. 16) partagent le même avis et ajoutent « *SBR [Social Responsible Behavior] and profitability are clearly both endogenous variables* ».

Ainsi, l'endogénéité peut être reconduite à une causalité inverse allant de la PFE en direction de la PSE (Attig et al., 2016). La simultanéité des impacts de la PSE sur la PFE et vice-versa de la PFE sur la PSE tient à ce que Waddock et Graves (1997)³ ont qualifié de « *cercle vertueux* » par lequel un degré élevé de PSE tend à stimuler la PFE, en optimisant la gouvernance, le mode de fonctionnement et la gestion quotidienne de l'entreprise, en améliorant son positionnement concurrentiel, *via* un dialogue écosystémique révivifié.

En retour, une meilleure PFE tend à stimuler l'investissement dans des programmes et projets à dimension sociétale.

Le biais d'endogénéité dans la relation PSE-PFE

Généralement, les études empiriques de la relation PSE-PFE basées⁴ sur des régressions faites sur des données de panel s'appuient sur la modélisation suivante :

$$PFE_{it} = \beta_0 + \beta_1 PSE_{it} + \beta'X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

PFE_{it} représente la variable dépendante. En général, les mesures de la PFE relèvent de l'une des deux catégories suivantes : les mesures basées sur les valeurs comptables et celles basées sur les valeurs de marché (Van Beurden et Gössling, 2008).

PSE_{it} représente la variable d'intérêt. Elle est mesurée par une diversité d'indicateurs simples ou multidimensionnels qui dépendent de la source d'information. Sont distinguées les mesures perceptuelles (e.g., les enquêtes, les entretiens, l'audit social, etc.), les mesures basées sur la performance (e.g., performance environnementale, dons philanthropiques, etc.) et les mesures basées sur l'analyse et la mesure de la qualité et la quantité des informations contenues dans les rapports sociétaux (Igalens et Gond, 2005).

$X_{it} = (x_{1t}, \dots, x_{kt})$ regroupe un jeu de variables de contrôle, constitué le plus souvent de la taille de l'entreprise, du taux d'endettement, de l'âge de l'entreprise, des dépenses en recherche et développement (R&D) et des dépenses publicitaires.

α_0 est une constante et ε_{it} le terme d'erreur. Les indices i et t désignent respectivement les entreprises ($i = 1, 2, \dots, k, \dots, N$) et les périodes ($t = 1, 2, \dots, k, \dots, T$).

Si on inclut la variable PSE et la constante β_0 dans la matrice X , le modèle (1) peut s'écrire sous une forme plus réduite, comme suit :

$$PFE = \beta X + \varepsilon \quad (2)$$

Sa forme matricielle est la suivante :

$$PFE = \begin{bmatrix} PFE_{i1} \\ PFE_{i2} \\ \vdots \\ PFE_{iT} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & x_{i1}^1 & x_{i1}^2 & \dots & x_{i1}^p \\ 1 & x_{i2}^1 & x_{i2}^2 & \dots & x_{i2}^p \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 1 & x_{iT}^1 & x_{iT}^2 & \dots & x_{iT}^p \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \beta^0 \\ \beta^1 \\ \vdots \\ \beta^p \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{i1} \\ \varepsilon_{i2} \\ \vdots \\ \varepsilon_{iT} \end{bmatrix} \quad (3)$$

3. Waddock et Graves (1997) présentent deux hypothèses alternatives concernant la relation de causalité. Selon « *The Good Management Hypothesis* », améliorer la relation avec les parties prenantes induit une meilleure performance financière. Selon « *The Slack Resource Hypothesis* », une meilleure performance financière permet de disposer de ressources financières que l'entreprise peut utiliser pour le financement des programmes RSE.

4. Dans cet article, nous nous intéressons principalement à l'effet de la PFE sur la PSE, d'où la spécification de l'équation (1). Cependant, les mêmes enseignements, résultats et conclusions de cette étude restent valables pour les modélisations linéaires de l'effet de la PSE sur la PFE, du fait de la simultanéité des impacts des deux phénomènes (Waddock et Graves, 1997).

On a toujours i et t qui désignent respectivement les entreprises et les périodes. L'indice p désigne le nombre de variables explicatives, dont la constante et la variable d'intérêt. Il y a un problème d'endogénéité lorsque : *une ou plusieurs variables explicatives (variable de contrôle ou/et d'intérêt) sont corrélées avec le terme d'erreur.*

Ceci implique : $Cov(X/\varepsilon) \neq 0$ (4)

Dans une régression qui tente d'expliquer la PFE à travers la PSE avec des données de panel, ce biais est récurrent (Attig et al., 2016 ; Garcia-Castro et al., 2010). En découlent trois problèmes majeurs interconnectés :

- *Primo*, statistiquement, les estimateurs standards à savoir les méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes, sont inconsistants ou non convergents. Cela signifie que les coefficients estimés des variables explicatives, notamment la PSE, ne convergent plus vers leurs « vraies » valeurs, quand le nombre d'observations tend vers l'infini. Cette non-convergence s'illustre ainsi :

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \widehat{\beta}_n = \beta + E[(X'X)]^{-1} \times E(X'\varepsilon) \quad (5)$$

- *Secundo*, ce problème statistique induit un problème d'interprétation des coefficients des variables explicatives, étant donné que l'estimation est incohérente, c'est-à-dire dépendante du nombre d'observations. Ces coefficients risquent même d'avoir des signes erronés et théoriquement contrituitifs (Ketokivi et McIntosh, 2017).

- *Tertio*, d'un point de vue managérial, les mauvaises interprétations des résultats scientifiques peuvent donner lieu à des décisions en carence d'efficacité et d'efficacité, un point de vue souligné par Hamilton et Nickerson (2003).

Nonobstant la gravité de ces trois problèmes aussi bien scientifiques que managériaux, nombre de chercheurs en sciences de gestion ne sont pas assez sensibilisés au biais d'endogénéité dans les régressions sur les données de panel, spécialement, (Zaefarian et al., 2017).

Les sources d'endogénéité

Aucun test statistique ne permet de détecter, de prime abord, l'endogénéité dans une régression. En fait, les tests se prononcent sur la probabilité de succès des techniques utilisées pour résoudre ce biais, car la corrélation entre le terme d'erreur et les variables explicatives est inobservable.

De ce point de vue, la question relative aux sources d'endogénéité dans la relation PSE-PFE se pose avec insistance pour traiter des problèmes qui en découlent. Une esquisse de la littérature récente (Benlemlih et Bitar, 2018 ; Bhandari et Javakhadze, 2017), permet d'identifier trois principales sources d'endogénéité dans les recherches explorant la relation PFE-PSE moyennant des données de panel. Il s'agit du biais de simultanéité, le biais des variables omises et le biais induit par les erreurs de mesure.

Le biais de simultanéité

Le biais de simultanéité se produit, principalement, lorsque la variable dépendante explique ou cause l'une des variables indépendantes, alors que la spécification du modèle suppose l'inverse. En reprenant le modèle (2) et en supposant qu'il y ait un biais de simultanéité entre la PSE et la PFE nous avons :

$$PFE = \beta X + \varepsilon \quad (2)$$

Et, en même temps :

$$X = \varphi PFE + \psi, \text{ avec } \psi \text{ la matrice relative au terme d'erreur.} \quad (2')$$

Ceci implique le biais suivant :

$$\widehat{\beta} = \frac{cov(X, PFE)}{var(X)} = \frac{cov(X, \beta X + \varepsilon)}{var(X)} = \beta + \frac{cov(X, \varepsilon)}{var(X)} \quad (6)$$

Et en plus explicité :

$$\frac{cov(X, \varepsilon)}{var(X)} = \frac{\varphi(1-\varphi\beta)var(\varepsilon)}{\varphi^2 var(\varepsilon) + var(\psi)} \quad (7)$$

L'existence du biais de simultanéité, illustré dans les deux équations (6) et (7), est très probable dans les analyses de la relation PSE-PFE. Waddock et Graves (1997) expliquent cela par l'existence d'un « cercle vertueux » entre la PSE et la PFE. En effet,

selon l'hypothèse du « *Bon Management* », améliorer le management de la relation avec les parties prenantes de l'entreprise induit une meilleure performance financière, alors que l'hypothèse des « *Ressources disponibles* » stipule qu'une solide PFE stimule les investissements en faveur des projets RSE,, insérant les liens entre engagement responsable et performance économique dans une boucle vertueuse de rétroaction réciproque (PFE ↔ PSE). La même logique peut s'appliquer aux variables de contrôle citées dans le modèle (1).

Ainsi, il s'avère indispensable d'opter pour des méthodes de régression sophistiquées, qui tiennent compte du problème de simultanéité dans les études centrées sur le lien PSE-PFE.

Le biais des variables omises

Comme son nom l'indique, le biais d'omission de variables revient à régresser un modèle qui n'inclut pas une (ou plusieurs) variable(s) indépendante(s) importante(s) dans l'explication de la variable dépendante. Ainsi, la variable omise reste au niveau du terme d'erreur et risque d'être corrélée avec les variables indépendantes du modèle, ce qui engendre un problème d'endogénéité.

On suppose que le modèle (1) n'inclut pas l'une des variables indépendantes prépondérantes dans l'explication de la PFE, tandis que le modèle (1'') contient cette variable. On obtient :

$$PFE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PSE_{it} + \beta X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Et :

$$PFE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PSE_{it} + \alpha_2 O_{it} + \beta X_{it} + u_{it}, \quad (1')$$

avec u_{it} le terme d'erreur

En supposant que O_{it} représente la variable omise qu'il aurait fallu ajouter, le terme d'erreur du modèle (1) devient composite, tel que :

$$\varepsilon = u + \alpha_2 O \quad (8)$$

Si on a $Cov(O/x) \neq 0$ et qu'on estime le mo-

dèle (1) par des méthodes standard à savoir les méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes, on obtient :

$$Cov(X / \varepsilon) \neq 0 \quad (2)$$

Ainsi, les coefficients des variables explicatives risqueraient d'être trop élevés car ils incluraient une partie de l'information omise. Ce qui déboucherait sur le biais d'inconsistance ou non-convergence des estimateurs illustré par l'équation (5) plus haut.

Dans les études de la relation PFE-PSE, McWilliams et Siegel (2000) insistent sur la présence du problème des variables omises. D'après Orlitzky (2008), la faiblesse redondante des coefficients de détermination R^2 dans les régressions en témoigne. Ces auteurs stipulent qu'avec la prise en compte de ces variables (omises), les effets positifs de la PSE sur la PFE risquent de disparaître. En outre, Pelozo (2009) explique l'hétérogénéité des conclusions issues des études de la relation PFE-PSE par le biais des variables omises.

Les erreurs de mesure

Les erreurs de mesure constituent la troisième source principale d'endogénéité. Ce biais découle d'une erreur d'approximation de la variable dépendante⁵. La différence entre la « vraie » valeur de cette variable et son approximation constitue le biais de mesure qui s'ajoute au niveau du terme d'erreur. On suppose que le modèle (1) explique une mauvaise approximation de la PFE, tandis que le modèle (1'') approxime parfaitement cette dernière, comme il est souvent le cas dans les sciences naturelles, tel que :

$$PFE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PSE_{it} + \beta X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Et :

$$PFE^*_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PSE_{it} + \beta X_{it} + u_{it} \quad (1'')$$

5. Ce biais peut provenir également d'une erreur de mesure au niveau d'une ou plusieurs variables indépendantes. Dans ce cas de figure, il s'apparente parfaitement au biais des variables omises.

Le biais de mesure se calcul ainsi :

$$E = PFE^*_{it} - PFE_{it} \quad (9)$$

Ce qui implique que :

$$U = \varepsilon + E \quad (10)$$

Si $Cov(E/X) \neq 0$ et qu'on estime le modèle (1) par des méthodes standard à savoir les méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes, on obtient, comme dans le cas des variables omises :

$$Cov(X/\varepsilon) \neq 0 \quad (2)$$

Comme toutes les analyses quantitatives en sciences humaines et sociales, l'étude de la relation PFE-PSE est concernée par des erreurs de mesure. En effet, rappelons que la variable dépendante PFE est généralement approximée par des variables de marché ou des variables comptables qui toutes les deux peuvent être exprimées par une variété d'indicateurs. Cette hétérogénéité dans la mesure de performance engendre des divergences dans les résultats empiriques et alimente les controverses dans la formulation des préconisations managériales.

Par exemple, les recherches qui utilisant les mesures comptables (i.e., ROA, ROE) focalisent, en général, sur des performances financières de courte échéance, tandis que les valeurs de marché sont employées dans les études de réactions immédiates du marché (i.e., études événementielles) ou bien pour refléter une profitabilité de long terme de l'entreprise.

Le biais d'endogénéité étant décrit et expliqué, il revient à présent de présenter les méthodes économétriques à travers lesquelles il pourrait être traité, puis d'identifier la plus efficace de ces méthodes.

Comment traiter l'endogénéité ?

En vue de prévenir les biais d'endogénéité, il conviendrait de prendre en compte trois re-

commandations méthodologiques majeures. Premièrement, pour diminuer le risque d'erreurs de mesure, qui est source d'endogénéité, il est recommandé d'utiliser une batterie de variables mesurant la PFE⁶ et ne pas se limiter à une ou à deux variables seulement. Une fois un éventail de variables pris en considération, il est indispensable de comparer les différentes régressions. Cette comparaison doit se focaliser sur la stabilité des significativités statistiques, des signes, des ordres de grandeur et des écarts-types des paramètres estimés. Une forte instabilité/variabilité de ces éléments, relevée d'une régression à une autre, prouverait que les estimations ne sont pas suffisamment robustes. Il y aurait lieu de craindre l'existence d'un biais d'endogénéité, et il conviendrait alors de « re-spécifier » le modèle estimé et/ou de changer de méthode d'estimation. Cette démarche a été employée par Wintoki et al. (2012), Li (2016) et Ullah et al. (2018), *inter alia*.

Deuxièmement, pour baisser le risque afférent au biais d'omission des variables, il est utile d'insérer des indicateurs relatifs aussi bien au micro-environnement de l'entreprise qu'à son macro-environnement au niveau des variables explicatives de la PFE.

Troisièmement, l'une des variables le plus souvent omises dans les études de la relation PFE-PSE est la PFE antérieure. En effet, il va sans dire que la performance financière présente (en N) dépend de la performance financière passée (en N-1). Or, comme nous l'avons indiqué au niveau du modèle (1), la PFE N-1 n'est pas toujours incluse dans les régressions PFE-PSE. Ceci peut s'expliquer par le risque de corrélation entre cette variable et le terme d'erreur, lorsque les estimations sont faites par des méthodes standards, à savoir les méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes⁷.

En insérant la PFE N-1 dans le modèle (1), on obtient l'équation suivante :

$$PFE_{it} = \beta_0 + \tau PFE_{it-1} + \beta_1 PSE_{it} + \beta'X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (11)$$

6. Ceci s'applique aussi à la PSE et aux variables de contrôle, qui doivent être approximées par des mesures alternatives avec les indicateurs traditionnellement utilisés.

7. Nous montrerons par la suite de quelle manière cette anomalie peut être corrigée.

Une fois la variable PFE N-1 ajoutée, avec les mesures micro- et macro-environnementales, la hausse du coefficient de détermination ajusté \bar{R}^2 prouve un meilleur pouvoir explicatif du modèle. Ceci est une présomption à la baisse du risque de biais d'omission des variables.

La technique des variables instrumentales

Au-delà de ces trois recommandations, les méthodes les plus souvent utilisées pour traiter du problème d'endogénéité dans les régressions effectuées sur des données de panel, reposent sur la technique des variables instrumentales⁹(IV) (Bascle, 2008).

Pour illustrer la technique des variables instrumentales (IV), reprenons le modèle (1) et supposant qu'il est entaché d'endogénéité, tel que :

$$PFE_{it} = \beta_0 + \beta_1 PSE_{it} + \beta'X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Avec comme hypothèse :

$$Cov(PSE / \varepsilon) \neq 0 \quad (12)$$

On suppose que la mesure de la PSE soit corrélée avec le terme d'erreur. La résolution de ce biais d'endogénéité consiste à déterminer une variable Z dite « instrument » qui se substituera à la variable PSE afin de neutraliser son endogénéité¹⁰. La variable Z doit vérifier deux conditions.

D'une part, elle doit être fortement et significativement corrélée avec la variable PSE, tel que :

$$Cov(Z/PSE) \neq 0 \quad (13)$$

D'autre part, la variable Z doit être non corrélée avec le terme d'erreur du modèle (1), ce qui donne :

$$Cov(Z/\varepsilon) = 0 \quad (14)$$

Par ailleurs, la méthode économétrique basée sur la technique des variables instrumentales la plus utilisée en sciences de gestion (Ketokivi et McIntosh, 2017) pour traiter du problème d'endogénéité est la méthode des doubles moindres carrés (2SLS). La méthode 2SLS consiste, dans une première étape, à régresser toutes les variables endogènes sur les variables exogènes du modèle, dont les instruments, par les OLS. Ceci donne, dans notre cas, la régression suivante :

$$PSE_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 Z_{it} + \varphi'X_{it} + \dot{\varepsilon}_{it}, \text{ avec } \dot{\varepsilon}_{it} \text{ le terme d'erreur} \quad (15)$$

Ensuite, dans une seconde étape, il s'agit de substituer les variables endogènes par leurs valeurs estimées dans la première régression et de procéder à une deuxième estimation par les MCO :

$$PFE_{it} = \beta_0 + \beta_1 \widehat{PSE}_{it} + \beta'X_{it} + \xi_{it}, \text{ avec } \xi_{it} \text{ le terme d'erreur} \quad (16)$$

Ceci donne :

$$Cov(PSE/\xi) = 0 \quad (17)$$

L'utilisation de la méthode 2SLS repose sur quatre conditions qui en font ses limites :

1. Il faut que le modèle estimé soit sur-identifié, ce qui veut dire que le nombre de variables exogènes doit être supérieur au nombre de variables endogènes.
2. Il faut que les instruments soient non corrélés avec le terme d'erreur (voir l'équation (14)).

8. La valeur du coefficient de détermination R^2 est une fonction croissante du nombre de variables explicatives. A cet effet, pour mieux statuer sur le pouvoir explicatif d'une régression, il vaut mieux se fier au coefficient de détermination ajusté \bar{R}^2 qui corrige R^2 , et ce, afin de tenir compte du nombre de paramètres et de la perte du degré de liberté, qui résulte de l'augmentation de ces derniers. En effet, on a : $R^2 = SSR/SST$, avec SSR la somme des carrés des résidus et SST la somme des carrés totale. Par référence au modèle (2) et sachant qu'une régression OLS donne $SSR = \beta'X'y - N\bar{y}^2$ et $SST = y'y - N\bar{y}^2$, il apparaît clair que $SSR -$ et donc $R^2 -$ augmente avec la hausse de β , d'où l'utilité du calcul et de l'interprétation du coefficient de détermination ajusté, tel que : $\bar{R}^2 = 1 - \frac{N-1}{N-p-1} (1-R^2)$, avec p le nombre de paramètres du modèle.

9. Mise à part la technique des IV, le biais d'endogénéité est aussi traité par la méthode d'Heckman. Nous ne nous attarderons pas sur cette méthode car elle n'est employée que dans le cas particulier d'un biais d'échantillonnage.

10. Le même raisonnement est valable lorsque toutes les variables explicatives sont endogènes.

3. Il faut que les instruments soient fortement corrélés avec les variables instrumentalisées (voir équation (13)).

4. Il ne faut pas que les erreurs soient autocorrélées et qu'elles soient hétéroscédastiques.

Ces quatre conditions d'utilisation de la méthode 2SLS¹¹ présentent, en même temps, ses limites. Dans le cas d'hétéroscédasticité et/ou d'autocorrélation des erreurs, la méthode des triples moindres carrés (3SLS), qui consiste en une 2SLS augmentée d'une estimation des moindres carrés généralisés (GLS) est recommandée (Wooldridge, 2003). Par contre, le talon d'Achille aussi bien de la méthode 2SLS que de la méthode 3SLS est le choix des variables instrumentales. En effet, ces techniques se basent surtout sur des variables instrumentales dites « externes » qui n'émanent pas du modèle estimé. Autrement dit, les variables instrumentales ne sont ni des valeurs retardées ou en différence des variables explicatives et/ou de la variable expliquée. À la différence des deux méthodes 2SLS et 3SLS, les méthodes GMM en différence et en système – que nous présenterons dans le paragraphe d'après – se basent principalement sur des variables instrumentales dites « internes », à savoir des variables générées par le modèle, en l'occurrence les valeurs retardées ou en différence des variables explicatives et/ou de la variable expliquée.

Dans les faits, il est très difficile de choisir un instrument hors du modèle estimé qui soit, tout à la fois, statistiquement¹² fortement corrélé avec la variable explicative endogène et justifié par la théorie managériale. L'absence de ces deux caractéristiques cause un problème de faiblesse des instruments, qui débouche sur une incapacité des deux méthodes 2SLS et 3SLS à résoudre le biais d'endogénéité *in fine*. Dans le cas de la rela-

tion PFE-PSE où la PSE serait endogène, il est légitime de s'interroger sur quelle variable pourrait affecter la PFE à travers son unique effet sur la performance sociétale de cette dernière. La complexité de la réponse à cette interrogation reflète la difficulté du choix de la variable instrumentale et, par-là, les limites des deux méthodes 2SLS et 3SLS. Le tableau 1 ci-dessous présente des exemples de variables instrumentales internes et externes utilisées par les études portant sur la relation PFE-PSE. Néanmoins, soulignons, encore une fois, que les méthodes GMM en différence et en système se démarquent par rapport aux autres méthodes économétriques utilisées pour répondre au problème d'endogénéité, notamment les méthodes 2SLS et 3SLS, par le fait qu'elles génèrent des instruments internes (endogènes au modèle).

A contrario, les méthodes 2SLS et 3SLS se basent sur le choix d'instruments exogènes (externes) au modèle, dont la validité est souvent critiquée statistiquement et par la théorie managériale, d'où la supériorité de l'estimateur GMM (cf. Wintoki et al., 2012 ; Flannery et Hankins ; 2013 ; Li, 2016 ; Ullah et al., 2018).

11. Si la variable dépendante est discrète, la méthode dite « control function approach » est utilisée pour corriger l'endogénéité. Nous ne nous attarderons pas sur cette méthode car elle est similaire à la méthode 2SLS en termes de logique et de déroulement (Wooldridge, 2002). De plus, elle n'est applicable que dans le cas d'une variable dépendante discrète ce qui n'est pas courant dans les études portant sur la relation PFE-PSE et utilisant des données de panel (Van Beurden et Gössling, 2008).

12. La validité statistique, dite exogénéité, des instruments est vérifiée par deux tests usuels, à savoir le test de Sargan (1958) et le test de Hansen et Sargent (1982). Le test de Sargan est employé sous condition d'homoscédasticité des erreurs. Dans le cas d'hétéroscédasticité, c'est le test de Hansen qui doit être choisi. Toutefois, même si ces tests confirment la validité statistique des variables instrumentales, il est important que ces dernières soient validées également par les enseignements de la théorie managériale.

Tableau 1

Méthodes de correction de l'endogénéité

Causalité inverse		Omission de variables et Biais d'échantillonnage	
Études	Méthode de correction	Études	Méthode de correction
Attig et al. (2013)	Méthode des variables instrumentales (VI) : score PSE moyen du secteur d'activité	Attig et al. (2013)	Modèle d'Heckman*
Attig et al. (2014)	VII : score PSE moyen du secteur d'activité VI2 : score PSE décalé d'un an	Attig et al. (2014)	Modèle d'Heckman*, Appariement des scores de propension (Propensity score Matching –PSM)
Attig et al. (2016)	3 VI nommées MID, PNFOR, STATE_FS/S	Attig et al. (2016)	Modèle d'Heckman*, PSM
Benlemlih et Bitar (2016)	VII : score PSE moyen du secteur d'activité VI2 : score PSE décalé d'un an	Benlemlih et Bitar (2016)	Modèle d'Heckman*, PSM
Bhandari et Javakhadze (2017)	VII : score PSE décalé d'un an VI2 : score PSE médian	Bhandari et Javakhadze (2017)	Modèle d'Heckman*, PSM
Cai et al. (2011)	VI : score PSE médian		
Cai et al. (2016)	VI : score de performance environnemental décalée de deux ans, Méthode des moments généralisés (GMM)		GMM
Du et al. (2017)	Test de causalité de Granger	Du et al. (2017)	PSM
Erhemjants et al. (2013)	Régression des doubles moindres carrés		
Gong et al. (2016)	VI : technique de détection des problèmes d'hétéroscédasticité dans la régression des résidus		
Jo et al. (2012)	VI : âge de l'entreprise	Jo et al. (2012)	Modèle d'Heckman*
Jo et al. (2016)	GMM	Jo et al. (2016)	PSM, méthode « différence-in-différence » (double différence)
Kabongo et al. (2013)	Test de causalité de Granger		
Nadeem et al. (2017)	GMM, test de Wooldridge d'exogénéité stricte		
Nekhili et al. (2017)	GMM		
Samet et Jarboui (2017)	VII : score PSE moyen du secteur d'activité VI2 : score PSE décalé d'un an		
Ben Lahouel et al. (2019)	GMM		

Note. VI : variable instrumentale, GMM : general method of moments, PSM : propensity score matching (*) : Modèle d'Heckman (1979) à deux étapes pour biais de sélection.

La méthode GMM system

Au regard des limites des deux méthodes 2SLS et 3SLS, Arellano et Bond (1991), Arellano et Bover (1995), Blundell et Bond (1998), Wooldridge (2016), Sande et Ghosh (2018), Roodman (2018) et Gaies (2022) soutiennent que la méthode des moments généralisés

(GMM) est la plus adéquate pour estimer des modèles utilisant des spécifications en panel dynamique.

De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, l'une des variables le plus souvent omises dans les études sur la relation PFE-PSE est la PFE antérieure. L'utilisation des spécifications en panel dynamique permet d'obvier

à ce problème, mais elle engendre systématiquement un autre biais d'endogénéité, dit « endogénéité dynamique » à cause de la présence de la variable dépendante retardée parmi les variables explicatives (Bond, 2002 ; Wooldridge, 2002). Les méthodes 2SLS et 3SLS ne permettent pas de corriger l'endogénéité dynamique, car, comme nous l'avons déjà expliqué, elles sont appliquées sur des spécifications en panel statique, d'où la supériorité de l'estimateur GMM en cas de panel dynamique. Il faut dire qu'à l'origine, la combinaison des spécifications en panel dynamique avec l'estimateur GMM provient des applications économétriques de la théorie de la croissance endogène en économie (cf. Bond, 2002 ; Siddiqui et Ahmed, 2013 ; Gaies et Nabi, 2021). Elle est désormais fortement préconisée dans le champ de la finance d'entreprise, en raison de la forte corrélation entre la performance financière présente, passée et future, comme l'expliquent en détail Flannery et Hankins (2013). Les récentes études empiriques de la relation PFE-PSE se basent de plus en plus sur des spécifications en panel dynamique et l'estimateur GMM pour corriger les problèmes d'endogénéité (cf. Cai *et al.*, 2016 ; Nadeem *et al.*, 2017 ; Ben Lahouel *et al.*, 2019 ; Jahmane et Gaies, 2020).

Afin d'expliquer la méthode GMM adaptée à l'étude de la relation PSE-PFE, nous nous basons sur le modèle ci-dessous :

$$PFE_{it} = \beta_0 + \tau PFE_{it-1} + \beta_1 PSE_{it} + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (11)$$

PFE_{it} représente un ensemble d'indicateurs de Performance Financière. PSE_{it} représente un ensemble d'indicateurs de Performance Sociétale d'Entreprise. $X_{it} = (x_{i1}, \dots, x_{ik})$ regroupe un jeu de variables de contrôle relatives aussi bien à l'entreprise qu'à son micro- et macro-environnement.

PFE_{it-1} représente un ensemble d'indicateurs de Performance Financière retardés d'une période. α_0 est une constante. Les indices i et t désignent respectivement les entreprises ($i = 1, 2, \dots, k, \dots, N$) et les périodes ($t = 1, 2, \dots, k, \dots, T$). ε_{it} est un terme d'erreur composite, tel que : $\varepsilon_{it} = \mu_i + \mu_t + \eta_{it}$, où μ_i l'effet spécifique à l'entreprise ; λ_t l'effet spécifique au temps et η_{it} le terme aléatoire.

L'utilisation d'une pluralité d'indicateurs de PFE et de PSE ainsi que la prise en compte de plusieurs variables micro- et macro-environnementales au niveau du modèle (11), contribue – comme nous l'avons expliqué ci-dessus – à la baisse du risque lié aux biais d'erreur de mesure et d'omission des variables. L'insertion des indicateurs de Performance Financière retardés d'une période rend compte de la composante stochastique dans l'explication de la PFE. Cela sert également à baisser le biais des variables omises et le problème d'endogénéité.

Sous ce rapport, la construction du modèle (11) semble efficace pour corriger les deux biais énoncés. Reste le biais de simultanéité à traiter. En fait, à cause du biais de simultanéité, l'estimation du modèle (11) par les méthodes des moindres carrés ordinaires (OLS) et généralisés (GLS), ainsi que par les modèles à effets fixes, aléatoires et mixtes risquerait de déboucher sur des résultats biaisés, car basés sur des estimateurs économétriquement inconsistants. En même temps, l'utilisation de variables instrumentales externes, avec les méthodes 2SLS et 3SLS, peut reposer sur de faibles instruments exogènes au modèle. Le biais d'endogénéité n'est pas résolu, d'où le recours à la méthode GMM.

Il faut dire qu'il y a deux sortes d'estimateurs GMM, qui sont applicables aux panels dynamiques. Il s'agit de l'estimateur GMM en différence première (Arellano et Bond, 1991) et l'estimateur GMM system (Blundell et Bond, 1998), qui n'est qu'une version améliorée du premier. Comme son nom l'indique, l'estimateur GMM en différence première consiste à estimer l'équation du modèle en différence première, afin de contrôler l'effet spécifique à l'unité statistique ou individu (l'entreprise dans notre cas). Ainsi, l'écriture du modèle (11) en différence première donne :

$$\Delta PFE_{it} = \tau \Delta PFE_{it-1} + \beta_1 \Delta PSE_{it} + \beta' \Delta X_{it} + \Delta \lambda_t + \Delta \eta_{it} \quad (18)$$

Soit :

$$PFE_{it} - PFE_{it-1} = \tau (PFE_{it-1} - PFE_{it-2}) + \beta_1 (PSE_{it} - PSE_{it-1}) + \beta' (X_{it} - X_{it-1}) + (\lambda_t - \lambda_{t-1}) + (\eta_{it} - \eta_{it-1}) \quad (19)$$

Ainsi donc, l'écriture en différence première du modèle a permis d'éliminer, outre la constante β_0 , l'effet spécifique à l'entreprise μ_i et, par-là, le biais des variables omises invariants dans le temps, qui risquent d'être corrélées avec le terme d'erreur. Cependant, en surmontant cette lacune, un autre problème majeur émerge : il s'agit de la corrélation entre le terme d'erreur en différence ($\Delta\eta_{it} = \eta_{it} - \eta_{it-1}$) et la variable dépendante retardée en différence ($\Delta PFE_{it-1} = PFE_{it-1} - PFE_{it-2}$) et plus exactement entre η_{it-1} et PFE_{it-1} .

Pour éviter ce biais de simultanéité, les variables explicatives potentiellement endogènes en différence sont instrumentées par leurs valeurs en niveau retardées, sous l'hypothèse d'absence d'autocorrélation des erreurs dans l'équation en niveau et celle de la faible exogénéité des variables explicatives. Ces conditions dites des moments ou d'orthogonalité se présentent comme suit :

$$E [PFE_{it-s} (\eta_{it} - \eta_{it-1})] = 0 \text{ pour } s \geq 2; t = 3, \dots, T. \quad (20)$$

Et :

$$E [X_{it-s} (\eta_{it} - \eta_{it-1})] = 0 \text{ pour } s \geq 2; t = 3, \dots, T,$$

avec X , la matrice qui regroupe les variables explicatives (21)

Plus encore, Arellano et Bond (1991) ont essayé d'améliorer l'estimateur GMM en différence première, en le calculant en deux étapes. Une première estimation se fait sous l'hypothèse d'absence de corrélation des erreurs et leur homoscedasticité. Le vecteur des résidus issu de cette première estimation est utilisé pour estimer de façon convergente une matrice variance-covariance des erreurs, dans une deuxième étape d'estimation. À cette deuxième étape, l'hypothèse d'absence de corrélation des erreurs et de leur homoscedasticité est vérifiée. Cela fait de l'estimateur GMM en différence première en deux étapes plus efficaces que l'estimateur GMM en différence première en une seule étape.

Néanmoins, outre la perte d'informations qu'entraîne l'estimation du modèle en différence première – en ne gardant que les variations intra-entreprise (*within*), puisqu'elle

supprime les variations inter-entreprise (*between*), ainsi qu'en réduisant le nombre d'observations, en l'occurrence dans des panels non cylindrés – Blundell et Bond (1998) ont montré que l'estimateur GMM en différence première, en une étape ou en deux étapes, risque de manquer de robustesse, à cause de la qualité des instruments en niveau, qui sont souvent faiblement corrélés avec leur valeur en différence, et ce, même s'ils demeurent plus pertinents que les instruments externes, à l'instar de ceux utilisés dans les méthodes 2SLS et 3SLS, en termes de robustesse (Blundell et Bond, 1998 ; Hsiao, 2007).

Ce problème afférent à la qualité des instruments, Blundell et Bond (1998) l'ont théoriquement résolu en combinant l'usage des instruments en niveau avec ceux en différence. Techniquement, ceci revient à estimer simultanément deux équations du modèle en question : l'une représente les variables du modèle en différence et l'autre les reprend en niveau.

Le système d'équations s'écrit comme suit :

$$\begin{cases} PFE_{it} = \beta_0 + \tau PFE_{it-1} + \beta_1 PSE_{it} + \beta' X_{it} + \mu_i + \lambda_t + \eta_{it} \\ \Delta PFE_{it} = \tau \Delta PFE_{it-1} + \beta_1 \Delta PSE_{it} + \beta' \Delta X_{it} + \Delta \lambda_t + \Delta \eta_{it} \end{cases} \quad (22)$$

Sous les hypothèses suivantes :

$$E [PFE_{it+p} \mu_i] = E [PFE_{it+q} \mu_i] \text{ et } E [X_{it+p} \mu_i] = E [X_{it+q} \mu_i] \forall p \text{ et } q, \text{ avec } X \text{ la matrice des variables explicatives} \quad (23)$$

Et :

$$E [(PFE_{it-s} - PFE_{it-s-1}) (\mu_i + \eta_{it})] = 0 \text{ et } E [(X_{it-s} - X_{it-s-1}) (\mu_i + \eta_{it})] = 0 \text{ pour } s=1, \text{ avec } X \text{ la matrice des variables explicatives} \quad (24)$$

Ainsi, comme indiqué par Wooldridge (2016), Sande et Ghosh (2018), Roodman (2018) et Gaies (2022), la méthode GMM system permet d'obvier au problème d'endogénéité à travers un développement de la technique des variables instrumentales (voir page 107) qui consiste à générer des instruments internes, endogènes au modèle. Plus précisément, les variables de l'équation en différence (équation (18)) seront instrumentées par leurs valeurs en niveau et, parallèlement, les variables de l'équation en niveau (équation (11)) seront instrumentées par leurs valeurs en différence (équation (22)), sous l'hypothèse de leur quasi-stationnarité, ce qui re-

vient à supposer que la corrélation entre les variables explicatives de l'équation en niveau et l'effet individuel ne varie pas dans le temps (équations (23) et (24)).

En utilisant les simulations de Monte Carlo¹³, Blundell et Bond (1998) ont trouvé que l'estimateur GMM system est plus efficace et robuste que l'estimateur GMM en différence première. De plus, comme pour l'estimateur GMM en différence première, l'estimateur GMM system en deux étapes est plus efficace asymptotiquement que l'estimateur GMM system en une étape.

Par ailleurs, deux principaux tests sont associés à la méthode GMM system :

1. Le test de sur-identification du modèle (Hansen-test), au travers duquel on vérifie la validité des instruments utilisés, dans le sens où ils doivent être corrélés avec les variables instrumentées et non avec le terme d'erreur (Hansen, 1982)¹⁴.
2. Le test d'autocorrélation des erreurs d'Arellano et Bond (1991) (AR2), qui teste la corrélation sérielle de premier ordre des résidus en niveau, en testant la corrélation sérielle de second ordre des erreurs en différence, étant donné que les termes d'erreur exprimés en différence première sont corrélés en premier ordre, de par la construction de l'estimateur GMM system.

Suite à l'analyse du biais d'endogénéité dans les études de la relation PSE-PFE basées sur des données de panel, nous pouvons dire que, pour traiter de ce biais et prévenir des erreurs tant scientifiques que managériales, quatre recommandations sont mises en exergue, à savoir :

1. L'insertion de plusieurs variables alternatives de PFE et PSE dans le modèle estimé,

2. L'insertion de davantage de variables de contrôle dans le modèle reflétant les phénomènes interactionnels d'une entreprise avec son micro- et macro-environnement,

3. Le développement d'une spécification en panel dynamique qui prend en considération l'effet stochastique de la PFE,

4. L'utilisation de la méthode GMM system en deux étapes, avec la vérification de la sur-identification du modèle et de la non-corrélation sérielle de second ordre des termes d'erreurs en différence.

Conclusion

Cet article méthodologique s'est penché sur les causes, formes et conséquences du biais d'endogénéité entachant nombre de modèles économétriques utilisés dans l'étude empirique de la relation entre Performance Sociale et Performance Économique.

Il présente des démonstrations statistiques des sources potentielles d'endogénéité (i.e., omissions de variables, simultanéité, erreurs de mesures). Tout particulièrement, notre étude met en relief la tendance de la plupart des travaux antérieurs à ignorer les dynamiques sous-jacentes à la performance financière.

Or, la performance financière actuelle dépend de la performance financière antérieure. De même, dès lors que la PSE est considérée comme un processus dynamique dont les impacts opérationnels dépendent majoritairement de pratiques et d'investissements antérieurs et que l'on considère le *Corporate Social Commitment* comme un facteur anticipateur de sa *Corporate Social Performance* à venir (Bruna & Nicolò, 2020), la prise en compte du facteur temporel dans les régressions s'avère fondamental (Ben Lahouel *et al.*,

13. Les simulations de Monte Carlo sont des techniques mathématiques basées sur des algorithmes permettant de prédire la probabilité d'occurrence d'un événement incertain faisant intervenir des paramètres aléatoires. Les prédictions sont obtenues en recalculant de manière répétée les résultats possibles (des milliers de fois) à partir d'une distribution de probabilité, en utilisant à chaque fois un ensemble différent de paramètres aléatoires. Ainsi, une comparaison de la précision des estimateurs statistiques peut être étudiée à travers ces simulations.

14. Comme pour les méthodes 2SLS et 3SLS, l'usage du Hansen-test à la place du test de sur-identification de Sargan (1958) (Sargan-test) est recommandable. Contrairement au Sargan-test, le Hansen-test est robuste à l'hétéroscédasticité et l'autocorrélation des erreurs.

2019). Qui plus est, il convient de considérer les effets de synchronicité et de dépasser une appréciation exclusivement court-termiste des implications de la PSE sur la PFE. Et ce, en prêtant attention aux effets différés et aux *reverse effects*. Aussi la dimension temporelle mérite-t-elle d'être pleinement considérée afin de prendre le temps de piloter le changement sociétal.

L'article fournit un aperçu des méthodes économétriques les plus utilisées pour y pallier. Enfin, cet article montre la supériorité de la méthode des moments généralisés (GMM) dans les cas d'études basées sur des données de panel.

D'un point de vue économétrique, nous avons montré que les estimateurs standards tels que les OLS ou les GLS utilisés dans les études antérieures sont inconsistants ou non-convergeants de par la nature de leur construction en raison du biais d'endogénéité ; d'où le recours aux méthodes basées sur les variables instrumentales (2SLS, 3SLS, GMM). Néanmoins, les principales méthodes économétriques basées sur la technique des variables instrumentales, telles que les méthodes 2SLS et 3SLS, ne permettent pas de corriger l'endogénéité dynamique et sont appliquées dans des spécifications de panel statique. D'où la supériorité de l'estimateur GMM dans le cas d'un panel dynamique.

Cependant, la validité des estimations GMM est conditionnée par la validité des instruments et l'absence de corrélation sérielle de second ordre des erreurs en différence. Ces deux conditions sont vérifiées respectivement au moyen du test de sur-identification de Hansen et du test d'autocorrélation des erreurs d'Arellano et Bond.

En synthèse, cet article plaide pour une meilleure modélisation économétrique dans le but de parfaire notre compréhension des mécanismes présidant aux relations entre PSE et PFE. Aussi la réalisation d'études sérieuses sur le lien PSE-PFE dépend-elle de trois éléments : i) la prise de conscience par les chercheurs de l'existence d'un biais d'endogénéité, ii) la compréhension de sa source, et iii) l'identification des techniques de traitement appropriées.

Références bibliographiques

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2014). And solutions. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 93.

Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297.

Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of Econometrics*, 68(1), 29-51.

Attig, N., Boubakri, N., El Ghoul, S., & Guedhami, O. (2016). Firm internationalization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 171-197.

Bascle, G. (2008). Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research. *Strategic Organization*, 6(3), 285-327.

Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.

Benlemlih, M., & Bitar, M. (2018). Corporate social responsibility and investment efficiency. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 647-671.

Bhandari, A., & Javakhadze, D. (2017). Corporate social responsibility and capital allocation efficiency. *Journal of Corporate Finance*, 43, 354-377.

Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115-143.

Bond, S. R. (2002). Dynamic panel data models: a guide to micro data methods and practice. *Portuguese Economic Journal*, 1(2), 141-162.

Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.

Bruna M. G. (2022), *Des dynamiques d'alignement, des cercles d'apprentissage et des boucles régulatrices. Proposition d'une méthode de conduite du changement en matière de diversité en entreprise*, Manuscrit d'Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion, sous la coordination du Prof. J.-F. Chanlat, Paris, Université Paris-Dauphine-PSL, 14 Février 2022.

Bruna M. G. (2019), Auditer les quatre piliers de la RSE pour bâtir l'entreprise de demain. Introduction au cahier spécial 'Les nouveaux défis de la RSE, *Gestion 2000*, 36(1), 19-36.

Bruna, M. G., & Ben Lahouel, B. (2022). CSR & financial performance: Facing methodological and modeling issues commentary paper to the eponymous FRL article collection. *Finance Research Letters*, 44, 102036.

Bruna, M. G., & Nicolò, D. (2020). Corporate Reputation and Social Sustainability in the early stages of start-ups: a theoretical model to match stakehold-

- ers' expectations through Corporate Social Commitment. *Finance Research Letters*, 101508.
- Cai, L., Cui, J., & Jo, H. (2016). Corporate environmental responsibility and firm risk. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 563-594.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2017). Measuring corporate social responsibility and impact: Enhancing quantitative research design and methods in business and society research. *Business and Society*, 56(6), 787-795.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Flannery, M. J., & Hankins, K. W. (2013). Estimating dynamic panel models in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 19, 1-19.
- Gaies, B. (2021). Curse or blessing: how do oil price fluctuations influence financial development in low- and middle-income net oil-exporting countries?. *Economics Bulletin*, 41(2), 751-763.
- Gaies, B. (2022). Reassessing the impact of health expenditure on income growth in the face of the global sanitary crisis: the case of developing countries. *The European Journal of Health Economics*, 1-22.
- Gaies, B. & Nabi, M-S. (2021). Banking crises and economic growth in developing countries: Why privileging foreign direct investment over external debt?. *Bull Econ Res*. 2021;1 26. <https://doi.org/10.1111/boer.12271>
- Gaies, B., & Jahmane, A. (2022). Corporate social responsibility, financial globalization and bank soundness in Europe—Novel evidence from a GMM panel VAR approach. *Finance Research Letters*, 47, 102772.
- Garcia-Castro, R., Arino, M. A., & Canela, M. A. (2010). Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 107-126.
- Hamilton, B. H., & Nickerson, J. A. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1(1), 51-78.
- Hansen, L. P. (1982). Large sample properties of generalized method of moments estimators. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1029-1054.
- Hsiao, C. (2007). Panel data analysis—advantages and challenges. *Test*, 16(1), 1-22.
- Igalens, J., & Gond, J. P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.
- Jahmane, A. & Gaies, B. (2020). Corporate social responsibility, financial instability and corporate financial performance: linear, non-linear and spillover effects—The case of the CAC 40 companies. *Finance Research Letters*, 101483.
- Jean, R. J. B., Deng, Z., Kim, D., & Yuan, X. (2016). Assessing endogeneity issues in international marketing research. *International Marketing Review*, 33(3), 483-512.
- Kennedy, P. (2008). *A guide to econometrics* (vol. 2nd ed.). Oxford, UK: Blackwell.
- Ketokivi, M., & McIntosh, C. N. (2017). Addressing the endogeneity dilemma in operations management research: Theoretical, empirical, and pragmatic considerations. *Journal of Operations Management*, 52, 1-14.
- Lahouel, B. B., Gaies, B., Zaid, Y. B., & Jahmane, A. (2019). Accounting for endogeneity and the dynamics of corporate social—corporate financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 230, 352-364.
- Li, F. (2016). Endogeneity in CEO power: A survey and experiment. *Investment Analysts Journal*, 45(3), 149-162.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885.
- Orlitzky, M. (2011). Institutionalized dualism: statistical significance testing as myth and ceremony. *Journal of Management Control*, 22(1), 47.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-keto analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Roodman, D. (2018). *xtabond2: Stata module to extend xtabond dynamic panel data estimator*. Boston College Department of Economics.
- Rost, K., & Ehrmann, T. (2017). Reporting biases in empirical management research: The example of win-win corporate social responsibility. *Business & Society*, 56(6), 840-888.
- Sande, J. B. & Ghosh, M. (2018). Endogeneity in survey research. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), 185-204. doi: 10.1016/j.ijresmar.2018.01.005
- Sargan, J. D. (1958). The estimation of economic relationships using instrumental variables. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 393-415.

Semadeni, M., Withers, M. C., & Trevis Certo, S. (2014). The perils of endogeneity and instrumental variables in strategy research: Understanding through simulations. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1070-1079.

Shahzad, A. M., & Sharfman, M. P. (2017). Corporate social performance and financial performance: Sample-selection issues. *Business & Society*, 56(6), 889-918.

Shaver, J. M. (1998). Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: Does entry mode choice affect FDI survival? *Management Science*, 44(4), 571-585.

Siddiqui, D. A., & Ahmed, Q. M. (2013). The effect of institutions on economic growth: A global analysis based on GMM dynamic panel estimation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 18-33.

Ullah, S., Akhtar, P., & Zaefarian, G. (2018). Dealing with endogeneity bias: The generalized method of moments (GMM) for panel data. *Industrial Marketing Management*, 71, 69-78.

Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance—financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Windmeijer, F., Farbmacher, H., Davies, N. & Davey Smith, G. (2019). On the use of the lasso for instrumental variables estimation with some invalid instruments. *Journal of the American Statistical Association*, 114(527), 1339-1350. doi: 10.1080/01621459.2018.1498346

Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 105(3), 581-606.

Wooldridge, J. M. (2016). Introductory econometrics: A modern approach. Nelson Education. Retrieved from <https://www.cengage.uk/shop/ isbn/9781337558860>

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.

Wooldridge J.M. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press Cambridge, Massachusetts.

Zaefarian, G., Kadile, V., Henneberg, S. C., & Leischnig, A. (2017). Endogeneity bias in marketing research: Problem, causes and remedies. *Industrial Marketing Management*, 65, 39-46.

Maria Giuseppina BRUNA

Professeure HDR en Management, Directrice des Ressources Stratégiques, de la R&D, des Chaires et de la RSE de l'IPAG Business School.

Spécialiste du pilotage et de l'audit des démarches de diversité, de la prospective des organisations et de la RSE, elle dirige la Chaire IPAG 'Entreprise Inclusive', plateforme partenariale explorant les défis croisés de l'agilité et de l'inclusion, de la responsabilité et de la soutenabilité en entreprises. Parmi ses partenaires : le PNUD, l'Agence Erasmus+, l'AGEFIPH, la Fondation Égalité Mixité, les Groupes TotalEnergies, CAMFIL et VYV, la Fondation Michelin et la CFTC Transports. Auteure de 65 articles et chapitres d'ouvrages (*Int. Rev. Financ. Anal.*, *Annals of Oper. Res.*, *Europ. Manag. Review*, *Small Business Econ.*, *Journal of App. Account. Res.*, *Management & Avenir*, *RIMHE*, *RIPCO...*), elle siège au Comité de Rédaction de *Management & Sciences Sociales* et au Comité éditorial de *Gestion 2000*. *Guest Editor* de 16 *special issues*, elle est *Associate Editor* de *Finance Research Letters*. Chercheure engagée, elle a donné 120 conférences publiques dans ses domaines de prédilection et rédigé (ou dirigé) autant de livrables d'expertise. Elle est régulièrement consultée par les partenaires sociaux, les Institutions françaises et internationales.

Béchir BEN LAHOUEL

Professeur Associé de Finance, Éthique des affaires et RSE à l'IPAG Business School. Titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Corse Pasquale Paoli. Ses recherches s'intéressent essentiellement à la RSE, aux mesures d'efficacité des organisations et aux mesures d'impact des programmes RSE. Ses travaux sont publiés notamment dans *Question(s) de Management*, *Energy Economics*, *Economic Modelling*, *Journal of Business Research*, *Annals of Operations Research*, *Journal of Environmental Management*, *Expert Systems with Applications*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Finance Research Letters*, *Journal of Organizational Change Management*, *Journal of Cleaner Production*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Environmental Modeling & Assessment*, etc.

Brahim GAIES

Enseignant-chercheur en sciences économiques à l'IPAG Business School Paris. Il est titulaire d'un doctorat en économie appliquée de l'Université Paris Nanterre et est qualifié aux fonctions de maître de conférences par le Conseil National des Universités (CNU) en France. Il a enseigné dans des universités et des écoles de commerce en France et à l'étranger, telles que l'Université de Tunis, l'IESEG School of Management (Paris), l'Université Paris Nanterre ou l'Université Paris 8. Il a assuré des enseignements en techniques quantitatives, macroéconomie et économie de développement, ainsi qu'en microéconomie, en finance d'entreprise et marchés financiers. Ses domaines de recherche portent globalement sur la mondialisation financière et ses crises, l'écono-mie du développement et la macroéconomie de l'entrepreneuriat. Ses recherches reposent principalement sur des méthodes quantitatives et privilégient les approches interdisciplinaires. Elles sont publiées dans des revues internationales à comité de lecture classées par le CNRS et la FNEGE.

Marketing myopia revisited : l'imperméabilité des meilleures revues marketing à la logistique et au SCM

Aurélien Rouquet

NEOMA Business School

aurelien.rouquet@neoma-bs.fr

Gilles Paché

CERGAM Lab, Aix-Marseille Université

gilles.pache@univ-amu.fr

Dans un contexte de mondialisation des échanges et de digitalisation des canaux de distribution, la performance de la chaîne logistique joue un rôle essentiel en vue d'assurer le succès des stratégies marketing. On peut donc s'attendre a priori à une reconnaissance par les recherches académiques en marketing du caractère central de la performance logistique dans la mise en œuvre de politiques marketing gagnantes. Pour le vérifier, l'article propose une méta-analyse conduite auprès des meilleures revues mondiales en marketing, qui sont censées être les plus influentes dans la discipline. Il en ressort que les aspects logistiques et supply chain, regroupés autour de quatre catégories, sont totalement minorés, avec une faible production quantitative et qualitative. Il reste par conséquent aux recherches en marketing à réaliser un important travail pour répondre aux attentes des entreprises et praticiens, en évitant de faire preuve de myopie. L'article éclaire ainsi le débat rigueur / pertinence en management, en montrant qu'au-delà de la question de l'impact, ce débat renvoie aussi à des enjeux d'ordre interdisciplinaire et interfonctionnel.

Mots clés : logistique, marketing, SCM, rigueur, pertinence, méta-analyse.

In the context of the globalization of trade and the digitalization of distribution channels, the supply chain's performance plays a crucial role in ensuring marketing strategies' success. Therefore, we can expect a priori recognition by academic marketing research of the central role of logistics performance in the implementation of successful marketing strategies. To verify this, the article proposes a meta-analysis conducted with the world's leading marketing journals, which are reputed to offer the most rigorous research. It emerges that the logistics and supply chain aspects, grouped into four categories, are underestimated, with minimal quantitative and qualitative production. Consequently, marketing research still has a lot of work to do to meet the expectations of firms and practitioners, avoiding myopia. In the end, the article sheds light on the debate on rigor/relevance in management by showing that beyond the impact of research, the debate also refers to inter-disciplinary and inter-functional issues.

Keywords: logistics, marketing, SCM, rigor, relevance, meta-analysis.

Introduction

Lors de l'un des derniers congrès LSA consacré aux « stratégies multicanal », qui s'est tenu à Paris avant que la pandémie de Covid-19 donne un brutal coup de frein à ce type de manifestation, la directrice exécutive e-commerce, *data* et transformation digitale de Carrefour n'a eu de cesse de souligner le potentiel exceptionnel de croissance que représente la vente en ligne pour son entreprise, associée à la logistique des *drives*, d'un côté, aux livraisons à domicile, de l'autre.

Concernant cette seconde option, Carrefour a pris ainsi soin de développer la livraison express dans plus de quarante villes françaises (et une centaine à l'international). Or, la directrice exécutive e-commerce, *data* et transformation digitale n'hésitait pas à signifier son insatisfaction sur la qualité de service : « *Chaque fois que je passe commande en ligne, je me dis qu'il y a 18 choses à améliorer, et je transfère ça aux équipes* », affirme-t-elle, en ajoutant : « *Le meilleur moyen de fidéliser reste la qualité de service* » (LSA, 19 juin 2019). La principale raison invoquée de tels dysfonctionnements est la focalisation de ressources sur l'action marketing, à travers le programme One Carrefour, les aspects logistiques de la digitalisation étant systématiquement sous-estimés.

Un tel aveu de la *top manager* de l'un des distributeurs les plus puissants de la Planète peut surprendre. En effet, de manière intuitive, il paraît difficile d'imaginer la construction et le développement d'un site marchand commercialisant des produits de grande consommation sans intégrer la question cruciale du service logistique à la clientèle : quel consommateur resterait fidèle à ce site s'il était confronté de manière récurrente à des retards de livraison ou à des erreurs de préparation de commandes ? Le *drive* exacerbe d'ailleurs la possible dissonance dans la « boucle de service », pour reprendre l'expression de Mevel *et al.* (2016), entre une remarquable accessibilité à un site marchand et une logistique défaillante au niveau de la mise à disposition des produits. De même, un industriel lançant une campagne publicitaire pour faire connaître son nouveau produit aura intérêt à éviter les ruptures en maga-

sin ou sur Internet, et donc à s'assurer que sa chaîne logistique est prête à supporter les flux additionnels liés à sa stratégie massive de communication, au risque de perdre des ventes. Il s'agit d'exemples triviaux, mais qui rappellent combien marketing et logistique doivent travailler main dans la main pour satisfaire les clients, même si une vision hétérodoxe fondée sur la dégradation du service logistique comme source de différenciation a pu être évoquée (Badot et Paché, 2007).

Au demeurant, l'importance du « fait logistique » dans la compréhension et la mise en œuvre de stratégies marketing gagnantes est loin d'être récente. Au contraire, elle a été rapidement identifiée par Lambert (1976), qui met en parallèle, de manière originale et précoce, *mix marketing* et *mix logistique*.

Le *mix marketing* constitue l'élément clé du déploiement d'une stratégie marketing incorporant l'ensemble des variables d'action dont une entreprise dispose pour influencer son ou ses marché(s)-cible(s). À ce titre, note Lambert (1976), la logistique est explicitement une composante de toute politique marketing pour assurer la mise à disposition des produits aux clients, et s'appuie de son côté sur un *mix logistique* constitué de différents coûts à optimiser (production, entreposage, transport, traitement des commandes, etc.).

Comme l'indique la Figure 1, adaptée de Samii (2001), *mix marketing* et *mix logistique* sont en interface à travers les niveaux de service clientèle : le marketing détermine une politique produit pertinente (gamme, prix, communication et niveau de service à offrir), tandis que la logistique intègre les contraintes commerciales associées à une production et une distribution physique performantes des produits demandés, au moment et à l'endroit où la demande se manifeste. En bref, depuis plus de 45 ans, et la contribution séminale de Lambert (1976), il est entendu que le marketing ne peut faire l'économie d'une prise en compte active de la logistique pour construire un avantage concurrentiel durable.

Figure 1

L'articulation entre *mix marketing* et *mix logistique* (d'après Samii, 2001)



On pourrait donc s'attendre à ce que les aspects logistiques et *supply chain management* (SCM) soient fortement questionnés dans les recherches en marketing, et que ces recherches soulignent avec force à la fois les enjeux logistiques en présence et les dimensions *supply chain* qu'il est indispensable de prendre en compte pour la concrétisation de stratégies marketing gagnantes.

Est-ce le cas ? Rien n'est moins sûr. L'objectif de cet article est ainsi d'examiner la place qu'occupent les dimensions et enjeux logistiques / SCM dans les recherches les plus avancées en marketing. Pour cela, nous avons fait le choix de nous intéresser aux supports qui sont aujourd'hui de manière dominante considérés comme les supports d'excellence en management (Tadajewski, 2016 ; Mingers et Yang, 2019) : les revues internationales en marketing les mieux classées. Précisément, il s'agit de vérifier si l'importance managériale reconnue aujourd'hui à la logistique dans la réussite des stratégies marketing se retrouve dans les travaux de recherche en marketing qui sont considérés comme étant les plus en pointe.

Le projet est par conséquent de créer un effet-miroir entre théorie et pratique en identifiant les thématiques analysées, regroupées

en catégories homogènes de travaux, ainsi que le poids représenté par les contributions scientifiques relatives à la logistique et au SCM depuis les années 1980.

Pour cela, l'article se structure en quatre sections. La première section décrit comment notre corpus d'articles a été constitué. Elle précise sur quelle base nous avons identifié les huit meilleures revues académiques en marketing et comment nous avons recherché en leur sein les publications traitant de logistique et de SCM.

Dans une deuxième section, les articles identifiés sont caractérisés en référence au support de publication, au rythme de publication et à l'origine des auteurs. Ces développements mettent en lumière sur le plan quantitatif le très faible nombre d'articles qui au sein de ces revues se sont intéressés aux aspects logistiques et *supply chain* (61 articles, qui représentent 0,005 % des 11 488 publiés sur la période).

Une troisième section explore le contenu lui-même des 61 articles, ce qui conduit à identifier quatre catégories d'articles : ceux qui traitent de l'impact de la logistique sur l'offre ; ceux qui prennent la *supply chain* comme contexte de recherche ; ceux qui traitent de

l'impact de la logistique sur le client ; ceux qui analysent les relations logistique/SCM et marketing. Enfin, une quatrième section discute nos résultats au regard du débat rigueur / pertinence qui existe de longue date en management des organisations. La faible prise en compte de la logistique dans les meilleures revues en marketing nous conduit à souligner qu'un effet pervers peu souligné des logiques de classements et de *ranking* est de renforcer le cloisonnement disciplinaire en sciences de gestion et du management, ce qui empêche en partie la recherche académique d'être pertinente, en étant incapable d'embrasser toute l'importance d'une vision large de nature « sciences sociales »¹.

Constitution du corpus

Afin d'étudier la place prise par la logistique et le SCM dans les recherches en marketing, il a été procédé à une analyse systématique des publications en marketing s'intéressant à la logistique et au SCM. Plus précisément, nous avons choisi de prendre en compte les publications apparaissant entre 1980 et 2019, soit quatre décennies complètes, dans les revues les plus réputées internationalement. Alors que plusieurs classements existent ou ont existé (dont celui du *Financial Times*, du CNRS², de la FNEGE, de l'HCERES, de l'ESSEC, de l'ABS, de l'Université du Tennessee, et même de la Banque de France³), nous avons choisi d'utiliser le classement ABS.

Les listes du *Financial Times* et de l'Université du Tennessee, souvent évoquées, n'intègrent en effet que quelques dizaines de revues, dont seulement trois ou quatre en marketing, et semblent trop restrictives, voire élitistes. Par ailleurs, sur le plan international, la liste ABS est largement plus utilisée que les listes promues par les instances francophones telles la FNEGE, l'HCERES ou

la section 37 du CNRS.

Concrètement, nous avons ainsi retenu dans notre échantillon les revues qui, dans le dernier classement ABS de 2020⁴, sont pointées aux rangs 4 et 4*, et par conséquent censées constituer ce que l'on publie de plus rigoureux à l'extrême pointe de la recherche en la matière : *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Consumer Psychology*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Retailing and Marketing Science*. Il est cependant à souligner que toutes ces revues sont également classées au meilleur rang (1* ou 1) par la FNEGE, et que la majeure partie d'entre elles l'était aussi au sein du classement de la section 37 du CNRS jusqu'à son arrêt en 2021 (seuls le *Journal of Retailing* et l'*International Journal of Research in Marketing* n'obtenaient dans le dernier classement qu'un rang 2). Ceci tend à conforter le niveau consensuel d'excellence des revues sélectionnées par nos soins, même si l'on peut amèrement regretter l'absence de supports francophones ; il s'agit d'ailleurs d'un débat récurrent en France, relancé lors de la publication du classement FNEGE de 2022.

Pour chacune d'entre elles, nous avons recherché sur la base de données EBSCO l'occurrence du mot « *logistic* » et/ou « *supply chain* » dans le titre des articles et/ou dans le résumé. Après une analyse sommaire des articles téléchargés, nous avons écarté les articles en doublon, ainsi que plusieurs articles identifiés comme non pertinents pour deux raisons essentielles : (1) utilisation d'un modèle de régression logistique ; (2) renvoi des résultats à des revues d'ouvrages portant sur la logistique et le SCM. Au final, nous

1. Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes de *Management & Sciences Sociales*, ainsi que Maria Giuseppina Bruna, rédactrice en chef adjointe, pour leurs commentaires et suggestions sur une première version de l'article ayant permis d'en améliorer significativement le contenu.

2. Dans le contexte international de mise en œuvre d'une politique de la science ouverte (DORA), la section 37 du CNRS a renoncé au classement des revues en économie et gestion en février 2021.

3. La Banque de France dispose effectivement de son propre classement, fondé sur 10 principes synthétisés par Barthélemy et al. (2022), et donc l'objectif est de stimuler des recherches de haut vol de la part de ses équipes dans les domaines d'intérêt de l'institution, notamment en finance.

4. L'Association of Business Schools (ABS) publie l'*Academic Journal Guide*, révisé tous les trois ans. Il classe les revues de management selon leur rayonnement académique en les classant sur une échelle allant de 1 (le niveau le plus faible) à 4* (le niveau le plus élevé).

sommes arrivés à un échantillon de 74 articles mobilisant les mots « *logistic* » et/ou « *supply chain* ». Nous avons ensuite procédé à une analyse approfondie des 74 articles. Pour chacun d'eux, nous avons reporté dans un classeur Excel les informations clé permettant de décrire de manière concise l'article : les noms des auteurs ; le titre de l'article ; l'année de publication ; le nom de la revue ; le résumé de l'article ; le thème abordé ; le contexte marketing (marketing BtoB, marketing BtoC, marketing global)⁵.

Chaque article a été codé à l'aide de deux variables visant à y saisir la place de la logistique et du SCM : (1) la première variable, quantitative, consiste en un comptage du nombre de fois où les mots « *logistic* » et/ou « *supply chain* » apparaissent dans l'article (à l'aide de l'outil « recherche avancée » dans le PDF) ; (2) la seconde variable, qualitative, vise à saisir la manière dont les approches logistiques et SCM sont mobilisées dans l'article. Après avoir retiré 13 articles mentionnant la logistique et le SCM de manière anecdotique, ou étant en réalité de purs articles de logistique et SCM, sans aucune dimension marketing, nous avons été amenés, de manière inductive, à faire émerger la liste des quatre codes suivants :

- Articles traitant de l'impact de la logistique et du SCM sur l'offre marketing (22 articles).
- Articles traitant de questions marketing dans un contexte SCM (22 articles).
- Articles traitant de l'impact de la logistique et du SCM sur le client (8 articles).
- Articles traitant des relations notamment organisationnelles entre logistique et marketing (9 articles).

Caractérisation des publications : support, rythme et origine

Lorsque l'on analyse le corpus constitué, on ne peut tout d'abord qu'être frappé par le très faible nombre d'articles finalement identifiés, qui dénote avec l'importance souvent accordée à la maîtrise de la logistique dans une stratégie marketing gagnante. Ainsi, les 61 articles qui constituent notre échantillon représentent le pourcentage infinitésimal de 0,005 % des 11 488 articles ayant été publiés dans ces revues depuis le début des années 1980 (voir le Tableau 1)⁶.

L'analyse du corpus révèle par ailleurs qu'existe une très forte concentration des articles dans deux revues marketing, sur une période de quelques années seulement, et sous l'impulsion d'un très faible nombre d'auteurs.

À ce titre, on peut parler d'une logique de focalisation, totalement opposée à l'idée d'infusion progressive et généralisée de la logistique au sein des plus prestigieux supports académiques en marketing.

5. Le fichier Excel comprenant les 74 articles est disponible sur demande auprès des auteurs.

6. L'un des deux évaluateurs anonymes de l'article considère que ce résultat ne génère aucune surprise, voire constitue une pure tautologie sans intérêt. Il mobilise pour cela une métaphore amusante en notant qu'il est « normal de trouver de la bière dans une brasserie, et plus accessoirement du vin ». Si nous poursuivons dans la même veine, imaginons que des centaines d'études de marché, mais également les tendances constatées sur la consommation des clients depuis vingt ans, fassent apparaître une forte désaffection vis-à-vis de la bière au profit du vin. Imaginons encore que les propriétaires des brasseries, ignorant les signaux convergents, considèrent que leurs bières sont les « Rolls Royce » du secteur de la boisson alcoolisée, et qu'il est donc hors de question de sacrifier l'excellence au profit d'un produit aussi « trivial » que le vin. Force est d'admettre que l'on pourrait se poser, à juste titre, des questions sur la myopie de ces propriétaires. Alors que le caractère central de la logistique dans la formalisation de stratégies gagnantes est aujourd'hui patent, et occupe des développements conséquents dans les principaux manuels de marketing à destination des étudiants de MBA, dont l'iconique Kotler et Keller (2016), il est vraiment surprenant selon nous de constater que les meilleures revues mondiales en marketing ignorent une telle réalité managériale, sans doute parce qu'il est très difficile pour elles d'imaginer un monde sans bière où dominerait le vin !

Tableau 1

Support de publication des articles du corpus

Nom de la revue	Nombre d'articles publiés	Nombre d'articles du corpus
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	1 602	25
<i>Journal of Retailing*</i>	783	22
<i>Journal of Marketing</i>	1 583	8
<i>Marketing Science</i>	1 358	5
<i>International Journal of Research in Marketing</i>	1 055	1
<i>Journal of Marketing Research</i>	1 883	–
<i>Journal of Consumer Psychology</i>	1 024	–
<i>Journal of Consumer Research</i>	2 200	–
Total	11 488	61

* Base de données disponible uniquement à partir de 1993.

Support des publications

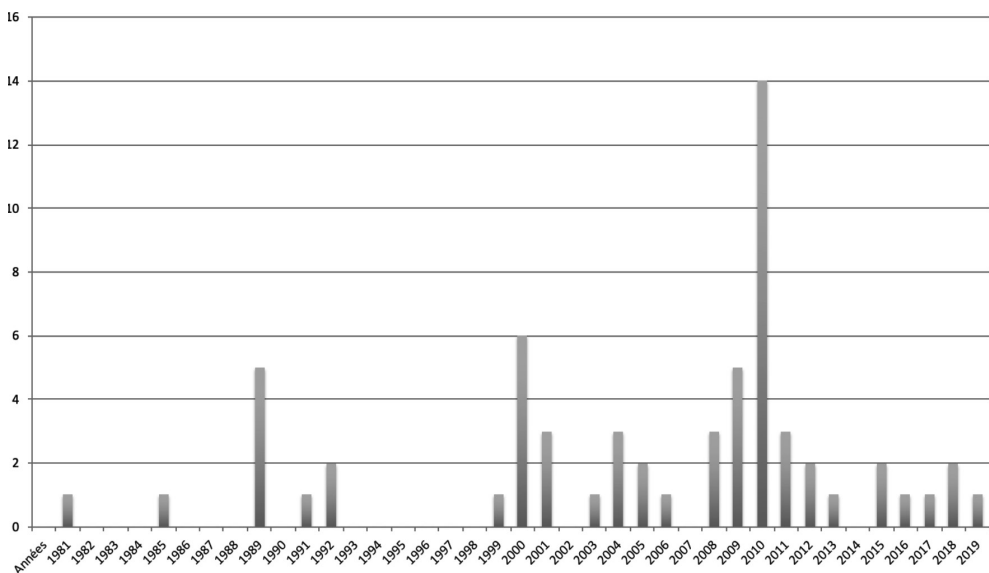
Parmi les 61 articles publiés sur la période par les revues retenues, plus d'un tiers des publications sont ainsi issues du *Journal of the Academy of Marketing Science*. Cela tient notamment à l'existence au sein de cette revue de deux numéros spéciaux qui ont porté sur les interfaces entre marketing et logistique / SCM, et qui sont parus à vingt ans d'intervalle : (1) le premier numéro, coordonné en 1989 par Donald Bowersox, l'un des pères fondateurs de la recherche en logistique, a vu la publication de cinq articles ; (2) le second numéro, coordonné en 2010 par John Mentzer, figure incontournable du SCM, et par Greg Gundlach, professeur de marketing, a donné lieu à neuf articles.

L'autre revue qui a publié de nombreux articles est le *Journal of Retailing*. Cela tient, là encore, à la publication en 2000 d'un numéro spécial sur le sujet regroupant six articles. Dans une moindre mesure, le *Journal of Marketing* a publié huit articles sur le sujet. De manière plus anecdotique, on trouve enfin quelques travaux dans *Marketing Science* (5 articles) et l'*International Journal of Research in Marketing* (1 article). Aucun article n'a par ailleurs été publié dans le *Journal of Marketing Research*, le *Journal of Consumer Psychology* et le *Journal of Consumer Research*.

Rythme des publications

Sur un plan temporel, on observe un développement du nombre de publications à partir de la fin des années 1990, avec la publication systématique – ou presque – d'au moins un article sur le sujet à partir de cette période (voir la Figure 2). On observe également trois pics de publications, en 1989, 2000 et 2010, liés à la parution des trois numéros spéciaux sur le sujet, évoqués précédemment. Toutefois, alors qu'il est de coutume de constater, tout particulièrement en ce qui concerne les *hot topics*, une forte progression du nombre de publications sur une ou plusieurs décennies, ce n'est pas le cas ici, et l'on peut donc douter du réel intérêt que portent les meilleures revues marketing aux questions de logistique et SCM. Hormis les trois pics cités au-dessus, le rythme annuel reste ainsi inférieur à cinq articles sur une longue période (les 40 années de notre corpus). Depuis 2011, pas plus de trois articles ont ainsi été publiés chaque année en lien avec les thématiques logistiques et SCM dans ces revues. La présence de revues bien positionnées au sein des classements mondiaux dans le domaine de la logistique et du SCM est sans doute l'une des explications possibles, comme la méta-analyse de Belin-Munier (2008) le notait dès le milieu des années 2000, mais cela n'exclut pas un réel problème de reconnaissance des enjeux logistiques pour la conduite des stratégies marketing gagnantes évoquées au-dessus.

Figure 2
Année de publication des articles du corpus



Origine des publications

Il est possible de dénombrer plus de 150 auteurs différents pour les 61 articles de notre base de données, avec une très faible concentration des publications sur un nombre réduit d'auteurs (moins d'une vingtaine), comme on peut parfois le voir dans d'autres disciplines. L'auteur ayant publié le plus souvent sur le sujet des interfaces entre marketing et logistique est le regretté chercheur américain John Mentzer, prématurément décédé en 2010 à l'âge de 58 ans, avec quatre articles à son actif. Viennent ensuite, avec trois articles, les chercheurs également américains Dhruv Grewal et Roger Calantone.

Par ailleurs, les auteurs identifiés se revendiquent rarement comme de purs spécialistes du marketing ; la plupart se présentent en effet soit comme des chercheurs en logistique et/ou en SCM, soit comme des chercheurs affirmant dans leurs travaux, mais aussi dans leurs enseignements, une double appartenance au marketing et à la logistique (et/ou au SCM).

L'autre point significatif à noter est l'extraordinaire concentration géographique des auteurs (voir le Tableau 2).

À l'international, ces auteurs sont presque tous Américains, et ils sont tous, sans exception, issus d'universités et de *business schools* qui se situent dans la partie du Centre-Est des États-Unis, en dessous de Chicago (Universités du Michigan, du Tennessee, de l'Arkansas, de l'Ohio et de l'Oregon). Il est ainsi remarquable que les publications en logistique et SCM soient le fait d'auteurs qui ne travaillent pas dans des universités ou des *business schools* localisées dans les centres intellectuels ou d'affaires des États-Unis (New-York City et la Californie), mais dans des endroits plus décentrés, où les flux logistiques sont plus visibles sur le plan territorial avec la présence de nœuds logistiques d'entreposage, de *hubs*, et de zones portuaires.

L'exemple le plus emblématique est sans doute celui du Tennessee avec le fameux *hub* de FedEx à Memphis, couplé à la présence du siège social mondial de l'entreprise depuis avril 2022.

Tableau 2

Lieu d'exercice et spécialisation des auteurs (ordre alphabétique)

Auteur	Pays	Institution	Spécialisation	Nombre d'articles
Autry Chad	USA	<i>University of Tennessee</i>	SCM	2
Burton Scott	USA	<i>University of Arkansas</i>	Marketing et SCM	2
Cai George	USA	<i>Leavey School of Business</i>	Marketing et SCM	3
Calantone Roger	USA	<i>Michigan State University</i>	Management	3
Esper Terry	USA	<i>Ohio State University</i>	SCM	2
Flint Daniel	USA	<i>University of Tennessee</i>	Marketing et SCM	2
Germain Richard	USA	<i>Université de Louisville</i>	SCM	2
Grewal Dhruv	USA	<i>Babson College</i>	Marketing	3
Hult Thomas	USA	<i>Michigan State University</i>	Marketing	2
Ingene Charles	USA	<i>University of Oklahoma</i>	Marketing et SCM	2
Mentzer John	USA	<i>University of Tennessee</i>	Marketing et SCM	4
Min Soonhong	Corée	<i>Yonsei University</i>	SCM	2
Stank Ted	USA	<i>University of Tennessee</i>	SCM	2
Srivastava Rajenstra	Inde	<i>Indian School of Business</i>	Marketing	2
Waller Matthew	USA	<i>University of Arkansas</i>	SCM	2
Williams Brent	USA	<i>University of Arkansas</i>	SCM	2

Exploration de contenu : l'identification de catégories homogènes

L'analyse du corpus met en évidence le fait que la majorité des articles mobilisant des problématiques logistiques s'inscrivent dans un contexte de marketing BtoB (29 articles), où les enjeux logistiques et SCM sont particulièrement significatifs.

Viennent ensuite les articles qui traitent du marketing dans une perspective globale, plutôt de nature stratégique (20 articles).

Le nombre d'articles qui s'inscrivent dans un contexte de marketing BtoC est de loin la catégorie la plus faible (12 articles), ce qui peut surprendre compte tenu de l'importance de la qualité de service logistique dans les canaux de distribution digitaux. Cette analyse d'ensemble conduit à penser que la logistique et le SCM sont largement considérés par les chercheurs comme un *back office* du consommateur. Le sentiment de vide relatif se vérifie lorsque l'on analyse plus en avant le nombre de publications en fonction des catégories homogènes identifiées.

L'impact de la logistique sur l'offre marketing

Ainsi que l'on pouvait s'y attendre, un nombre important de publications (22 articles sur les 61 articles du corpus) appréhendent la logistique et le SCM à travers leur impact sur l'offre marketing, en particulier en matière de distribution des produits ou des services. Trois éléments importants peuvent être mis en avant sur le plan analytique :

- Premièrement, les travaux font état du rôle central de la logistique et du SCM dans le succès de l'internationalisation des distributeurs (Douglas et Craig, 1992), et pour comprendre la dynamique historique d'évolution des canaux de distribution (Brown *et al.*, 2005).
- Deuxièmement, les travaux mettent en lumière l'influence des dimensions logistiques sur les relations industriels-distributeurs (Cai, 2010), du fait des technologies logistiques collaboratives qui s'y développent (Kim *et al.*, 2006 ; Richey *et al.*, 2010), notamment la gestion

partagée des approvisionnement (Achabal *et al.*, 2000).

- Troisièmement, les travaux notent que de nombreux éléments logistiques ont un impact sur l'offre elle-même de distribution, qu'il s'agisse de fermer des magasins (Syam et Bhatnagar, 2010), ou bien de faire face à des canaux non autorisés (Ahmadi et Yang, 2000).

De manière plus stratégique, un certain nombre de travaux soulignent que les dimensions logistiques influencent la performance des distributeurs (Rosenberg et Campbell, 1985 ; Min *et al.*, 2007), qu'il s'agisse d'aspects opérationnels et financiers (Ramaswami *et al.*, 2009 ; Davis-Sramek *et al.*, 2010), liés à l'image de marque, à la réputation, aux ventes et à l'innovation (Ganesan *et al.*, 2009), ou à la satisfaction proprement dite des clients (Dröge et Germain, 1989). De ce point de vue, quelques recherches louent le rôle clé de la logistique en termes de durabilité (Closs *et al.*, 2011), au sens où elle permet d'améliorer le taux de retour de produits (Horvath *et al.*, 2005 ; Bandyopadhyay et Paul, 2010 ; Gümüs *et al.*, 2013). Au-delà des aspects liés à la distribution, quelques travaux soulignent que les éléments logistiques contribuent au succès du lancement de nouveaux produits (Jones et Cooper, 1981 ; Meyers et Tucker, 1989 ; Calantone et Di Benedetto, 2012).

La logistique et le SCM comme contexte de recherche marketing

Une deuxième catégorie de travaux utilise la chaîne logistique comme contexte de recherche pour soulever l'actualité de questions marketing (22 articles). On constate cependant que nombreux sont ceux qui ne renvoient pas à de véritables enjeux logistiques, et que le vocable de chaîne logistique se substitue à celui de canal de distribution, tant il est vrai que des cadres conceptuels communs sont identifiables. Les auteurs étudient ainsi, par exemple, les pratiques de publicité coopérative dans le cadre de la chaîne logistique (Yan, 2010), ou encore la profitabilité d'un client (Niraj *et al.*, 2001). Dans quelques articles toutefois, le contexte logistique au sein duquel les questions marketing sont posées est nette-

ment plus approfondi. C'est par exemple le cas de l'approche de Mentzer *et al.* (2000), qui décryptent la nature des partenariats inter-entreprises dans le contexte de la chaîne logistique, ou encore de Thomas *et al.* (2010), qui soulignent l'effet que la pression temporelle exerce sur les relations au sein des chaînes logistiques.

On peut également évoquer l'article de Davis et Golicic (2010), qui montre comment les *market-oriented IT competences* permettent de développer un avantage stratégique au sein des chaînes logistiques, ou enfin celui de Myers *et al.* (2000), qui analyse l'impact en matière de performance d'un système de réapprovisionnement automatique sur une chaîne logistique. Dans le prolongement de ces travaux, un seul article soulève des questions d'ordre marketing dans le contexte d'entreprises « logistiques », c'est-à-dire des entreprises dont le métier est de vendre des services logistiques à leurs clients chargeurs, alors même que le développement des prestataires de services logistiques est exceptionnel depuis trois décennies, et constitue un élément clé de compréhension des processus d'externalisation.

Seuls Dahistrom *et al.* (1996) se demandent ainsi comment peut être gouvernée au mieux la relation avec un prestataire de services logistiques assurant l'acheminement des produits pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur.

L'impact logistique sur le client

Une troisième catégorie de travaux, bien moins importante quantitativement que les deux précédentes, analyse l'impact du management de la chaîne logistique sur le client (8 articles). De manière générale, les dimensions logistiques sont présentées comme un élément qui contribue à la satisfaction du client en magasin. Le discours dominant se focalise sur une amélioration nécessaire de la qualité de service logistique pour conforter un avantage concurrentiel, sachant que les attentes en la matière ne seront pas les mêmes pour tous les segments de clients, ce qui incite à proposer différents niveaux de service à destination de chaque segment (Mentzer *et*

al., 2001). Les travaux notent également que des dimensions logistiques comme le type de *packaging* utilisé (Waller *et al.*, 2010), ou encore le lieu d'origine depuis lequel sont transportés les produits (Berry *et al.*, 2015), influent sur les achats des consommateurs.

De manière plus originale, Grewal *et al.* (2009) montrent que les dimensions logistiques contribuent au management performant de l'expérience client, tandis que Mithas *et al.* (2003) soulignent que le partage d'information dans la chaîne logistique permet d'améliorer la connaissance des clients et leur niveau de satisfaction. Winterich *et al.* (2017) notent par ailleurs que le comportement de déstockage des consommateurs est affecté par leur capacité à garder la mémoire des objets. Minnema *et al.* (2016) notent que les dimensions logistiques influent sur les décisions de retour des produits des clients. Enfin, un article s'intéresse à la logistique et au SCM comme cadre d'analyse pour aborder la consommation : l'approche en matière de *consumer logistics* de Granzin et Bahn (1989), qui considère que la consommation conduit les individus à prendre en charge des activités logistiques.

Les relations entre logistique et marketing sur les plans disciplinaires / fonctionnels

Une quatrième catégorie de travaux aborde la question des relations qui existent entre les deux disciplines que sont la logistique et le SCM d'un côté, le marketing de l'autre (6 articles). Kozlenkova *et al.* (2015) soutiennent ainsi que le SCM est historiquement ancré en marketing en tant que sous-composante, une affirmation cependant contestée très tôt par Bowersox (1989). Par la suite, plusieurs auteurs défendent l'idée qu'existe un chevauchement entre les deux disciplines (Levy et Grewal, 2000 ; Mentzer et Gundlach, 2010). En vue de réconcilier les perspectives, Lusch *et al.* (2010) suggèrent d'utiliser la *service dominant logic* (*SD logic*) comme cadre d'analyse intégrateur qui pourrait être appliqué au sein des deux disciplines.

Plus modestement, Stock *et al.* (2010) proposent une synthèse des travaux menés dans

la discipline logistique et SCM dans le but de générer de nouvelles avenues de recherche en marketing.

Au-delà des cloisonnements purement disciplinaires, trois articles abordent la question des relations qui existent au sein des entreprises entre les fonctions logistiques, d'un côté, et les fonctions marketing, de l'autre, un point essentiel que Tixier *et al.* (1983) ont pourtant abordé en France, de façon précoce, dès le début des années 1980, dans leur manuel de référence. De ce point de vue, Rinehart *et al.* (1989) soulignent qu'il est crucial pour la satisfaction du client que l'on soit en présence d'une bonne intégration entre marketing et logistique. C'est en effet de la qualité des relations entre les deux fonctions que dépend la capacité de l'entreprise à équilibrer l'offre et la demande (Esper *et al.*, 2010). Srivastava *et al.* (1999) inscrivent cependant cette question centrale dans un cadre plus vaste, le marketing ayant à gérer des interfaces avec d'autres fonctions, comme celle chargée du développement de nouveaux produits.

Revisiter le débat rigueur / pertinence : impact et enjeux de l'interdisciplinarité

De manière relativement explicite, nos résultats indiquent que les revues les plus prestigieuses dans le champ du marketing, alors qu'elles sont censées publier ce qui se fait de plus en pointe, sont totalement coupées de la réalité logistique et SCM. Un tel résultat permet d'éclairer d'un jour nouveau le débat rigueur / pertinence qui structure la recherche en management depuis des décennies. La question n'est pas uniquement de savoir si ladite recherche a un impact managérial, mais si elle est aussi capable de promouvoir des approches de nature interdisciplinaire auprès des entreprises, approches qui sont seules à même de permettre de traiter des sujets complexes. Certes, d'aucuns pourraient invoquer la nature tautologique des résultats, comme nous l'avons indiqué précédemment (voir la note de bas de page 6). *A contrario*, on pourrait se demander si l'hyperspécialisation des revues de marketing ne les rend pas, pour d'obscures logiques de champs disciplinaires

et sociaux (concurrence entre champs, entre revues, entre auteurs, entre établissements, entre pays, etc.), oubliées du dialogue entre les diverses ramifications des sciences de gestion et du management... Plus largement, ces revues ne sont-elles pas, par construction, assez rétives à l'interdisciplinarité, empêchant *de facto* la juste reconnaissance des apports de la logistique au marketing, voire le décalage recherche-entreprise-société ?

Rien n'est aussi simple, et l'apparente tautologie des résultats dissimule au contraire des rapports de force rendus objectivement visibles par notre investigation.

Des revues marketing coupées de la réalité logistique et SCM

Les chercheurs et les revues en marketing entendent-ils ce que les entreprises leur disent d'un monde économique en profonde transformation, ou sont-ils frappés au contraire d'une terrible surdité ? Sur une période longue, qui débute au tournant des années 1980, en analysant l'ensemble des articles publiés dans les supports académiques en marketing parmi les mieux identifiés (plus de 11 000 articles), il n'a été possible de constituer qu'un maigre corpus de 61 articles qui soulignent l'importance des enjeux et dimensions logistiques dans la compréhension des pratiques et stratégies marketing des entreprises. Il en ressort un constat à l'évidence peu contestable : le quasi-total désintéret de la recherche en marketing de haut niveau pour le « fait logistique ».

Pis encore, aucun phénomène d'accélération n'a pu être observé depuis les années 2010, alors même que la digitalisation des chaînes logistiques et la mondialisation des échanges rebattent profondément les cartes en matière de commercialisation des produits et de services. Il n'est pas trop fort de parler ici de *marketing hypermetropia*⁷, en clin d'œil à l'article séminale de Levitt (1960) sur la

*marketing myopia*⁸, tant il semble patent que les chercheurs en marketing éprouvent les plus grandes difficultés à voir ce qui est évident... et pourtant sous leurs yeux.

Qu'ont-ils en effet sous leurs yeux ?

Notamment la remarquable expansion des très nombreux prestataires de services logistiques (FedEx, UPS, DHL Logistics, etc.), qui contribuent dans le monde moderne à acheminer les tonnes de marchandises commandées par les clients *via* Internet, et dont le rôle est évidemment clé pour la satisfaction client et qui n'ont pourtant donné lieu qu'à un seul article depuis le début des années 1980. Sous leurs yeux encore, les fonctions logistiques et SCM qui, dans toutes les entreprises, interagissent au quotidien avec les fonctions marketing, par exemple dans le cadre de pratiques dites de Sales & Operations Planning, ou encore pour mettre en œuvre l'omni-canalité attendue par les clients, et qui ne sont évoquées que par trois articles. Sous leurs yeux enfin, l'évidence que derrière tout acte de consommation se cachent des opérations logistiques de manutention, de transport, de stockage, etc., jouant un rôle central pour les consommateurs, et qui n'ont pourtant été analysées à nouveau que par un seul article en 40 ans.

Il suffit pourtant d'écouter attentivement les praticiens, ce qui n'est pas toujours la qualité première des académiques, il faut en convenir. Une enquête conduite en France par *Les Échos* durant l'été 2019 auprès de 250 *top managers* indique ainsi que si la logistique a longtemps été vue comme un simple centre de coût, elle est perçue de plus en plus souvent comme une composante essentielle de la politique marketing des entreprises.

Ainsi, 85 % des *top managers* interrogés indiquent que la performance logistique est un facteur clé de compétitivité, et questionnés sur les conditions du succès de leur

7. Un patient hypermétrope peut voir clairement des choses éloignées, mais pas des choses proches. La lumière qui passe à travers la cornée et le cristallin n'étant pas correctement focalisée vers la rétine, l'observation d'objets et/ou de personnes proches requiert de la part du patient atteint un effort important, et parfois douloureux (avec des céphalées, des vertiges, etc.), de « mise au point ».

8. Une entreprise fait preuve de « myopie marketing » lorsqu'elle se focalise uniquement sur son produit, sans tenir compte d'un contexte societal plus large d'utilisation. L'un des exemples les plus célèbres donné par Levitt (1960) est celui des compagnies ferroviaires. En se concentrant uniquement sur les lignes de chemin de fer, au lieu d'analyser comment leur produit répondait aux besoins de déplacement des consommateurs, elles ont été dépassées par d'autres modes de transport.

entreprise, ils positionnent la capacité à livrer le bon produit au bon moment comme leur deuxième facteur de réussite, derrière la dynamique d'innovation en produits et technologies. L'efficacité de la chaîne logistique ressort ainsi comme un levier majeur pour le développement et la consolidation d'un avantage concurrentiel durable.

Le cas français n'est pas isolé, loin de là, et les mêmes constats peuvent être faits dans beaucoup d'autres pays, notamment les États-Unis. Face à une telle réalité, le silence des revues en marketing peut être qualifié d'assourdissant, et il interpelle sur la nature réelle du dialogue entre praticiens et chercheurs, jusqu'à douter de son existence.

Si les quatre catégories homogènes identifiées dans la production des meilleures revues de marketing témoignent du fait que les problématiques logistiques ne sont pas totalement ignorées, le nombre d'articles publiés reste dramatiquement faible. On peut imaginer que la logistique et le SCM ne sont peut-être pas des thématiques « nobles », associées au prestige que l'on pourrait retrouver par exemple dans les recherches en comportement du consommateur.

Qu'est-ce que la logistique aux yeux de certains chercheurs en marketing, sinon un ensemble de techniques tournées vers l'acheminement des produits, et dont la fonction ultime est d'être un simple support opérationnel de la politique marketing ?

Si une telle hypothèse se vérifiait, il serait possible de comprendre que de jeunes chercheurs tentés par une exploration des problématiques logistiques souhaitent éviter un regard condescendant, et que les revues en marketing les mieux classées soient hésitantes à compromettre leur réputation d'excellence en publiant sur un sujet aussi trivial que la chaîne logistique. L'univers académique génère ses règles, souvent implicites, de positionnement concurrentiel éviés par les chercheurs et pour le plus grand malheur des entreprises, elles dictent parfois des comportements aberrants qui vont à l'encontre d'une meilleure connaissance pour une action plus efficace.

Au-delà de l'impact, quelle valorisation de l'interdisciplinarité ?

Plus fondamentalement, la manière dont une discipline et la réalité opérationnelle à laquelle elle renvoie (ici, la logistique et le SCM) apparaît pour ainsi dire totalement ignorée d'une autre (ici, le marketing), soulève des enjeux cruciaux pour la recherche en management. Elle permet tout particulièrement de réinterpréter le débat rigueur / pertinence qui anime la communauté depuis maintenant de très nombreuses années (Carton et Mouricou, 2017).

Selon les termes de ce débat animé, la recherche académique en management, si elle répond à des critères rigoureux, ne serait pas forcément pertinente pour les praticiens. Afin d'augmenter une telle pertinence, l'enjeu serait notamment, pour de nombreux auteurs, de développer son impact, par exemple en valorisant mieux les résultats des recherches auprès des praticiens à l'aide des nouveaux médias et des réseaux sociaux, mais aussi en mettant en place des collaborations entre chercheurs et praticiens.

Si l'on ne peut qu'être d'accord avec ces pistes, le constat auquel nous parvenons dans le présent article rappelle cependant ce qui est une évidence depuis les travaux de Cyert et March (1963) et Crozier et Friedberg (1977), à savoir que dans la relation académie / entreprise, tant le pôle « académie » que le pôle « entreprise » ne forment pas un tout cohérent, mais sont aussi traversés par des rapports de force et des jeux d'acteurs. D'un côté, le monde académique du management est constitué de multiples disciplines, certaines plus récentes que d'autres, certaines plus institutionnalisées que d'autres, certaines bénéficiant de plus de légitimité que d'autres, etc. De l'autre, le monde de l'entreprise est lui aussi traversé de tensions, avec la présence de fonctions au sein des structures qui ne bénéficient pas toutes d'une même ancienneté, ne participent pas toutes au comité de direction des entreprises, en bref ne bénéficient pas de la même légitimité.

Dans ce cadre, on peut alors très bien imaginer une recherche promue par des cher-

cheurs en marketing qui pourrait être jugée pertinente par les fonctions marketing, parce que les termes de la recherche auraient été discutés en amont, et que les résultats auraient fait l'objet d'une valorisation. Mais si ces fonctions marketing, parce qu'elles occupent en général une place centrale dans les entreprises, n'ont que peu de relations avec des fonctions logistiques et SCM, vues comme subalternes, et que dans le même temps les chercheurs en marketing n'ont aucun intérêt pour la discipline logistique et SCM, alors le risque est très clairement de voir émerger une connaissance qui serait purement d'ordre disciplinaire et fonctionnelle. Ainsi, si la question de la pertinence est posée dans le cadre du seul couple discipline / fonction associée, le risque d'une forme de raisonnement en vase clos est patent, il serait à tout point nocif sur le plan interdisciplinaire et interfonctionnel : des chercheurs en marketing à l'écoute des équipes marketing des entreprises, elles-mêmes ayant été formées par des professeurs de marketing dans les universités et les *business schools*.

De toute évidence, un facteur favorise l'essor d'une telle boucle de rétroaction négative : le classement des revues comme référentiel unique. Utilisés par les médias et accréditations pour évaluer les institutions et laboratoires, aussi bien que par ces derniers pour évaluer la performance individuelle, ils ont conduit au fil du temps à ce que la plupart des chercheurs en management ne soient plus « obsédés » que par une chose : publier des articles dans les « meilleures » revues (Aggeri, 2016). Or, les classements des revues sont, eux aussi, organisés de manière disciplinaire, avec des revues en marketing, en stratégie, en finance, en systèmes d'information, etc. Dans un tel contexte, comme le montrent parfaitement les analyses de McKinnon (2013, 2017), les revues en logistique et SCM sont actuellement bien moins classées que les revues en marketing, avec par exemple aucune revue en rang 1 dans les divers classements évoqués précédemment. La boucle est alors bouclée... et fermée. Les travaux publiés dans les revues en logistique et SCM, quand bien même ils abordent la question des relations avec le marketing, peuvent en effet, sans que cela émeuve quiconque, être éliminés des bibliographies et des revues de littérature sys-

tématiques dans les « meilleures » revues, du fait qu'ils ont été publiés dans des supports de « seconde zone ». Nous rejoignons ici Rafols *et al.* (2012) soulignant que l'essor des *rankings* risque de conduire à la suppression de l'interdisciplinarité et à l'essor d'une recherche en management totalement en silos.

Il y aurait sans doute de quoi sourire face à la cruauté d'un tel système, si le monde et ses entreprises ne faisait pas face actuellement à son lot toujours plus important de *wicked problems* : réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, accroissement des inégalités, essor des pandémies, etc.

Or, de tels problèmes ne peuvent à terme être résolus qu'en mettant en œuvre des approches beaucoup plus systémiques de la réalité, qui mobilisent les connaissances et les savoirs d'une multitude d'acteurs. Il est ainsi urgent qu'une réflexion ait lieu à l'échelle des différentes disciplines du management pour qu'elles prennent des mesures correctives afin d'éviter que ne se développe un cloisonnement trop fort des savoirs. On peut ici imaginer de nombreuses mesures pouvant permettre d'aller en ce sens, comme la promotion dans les classements de revues généralistes qui favorisent l'interdisciplinarité et le décloisonnement, comme *Management & Sciences Sociales*, qui n'hésite pas à publier des articles faisant le lien entre logistique et sociologie (Fulconis et Paché, 2019), ou logistique et GRH (Ruel *et al.*, 2017 ; Frimousse *et al.*, 2020), mais aussi le développement dans les revues disciplinaires de numéros spéciaux centrés sur l'interdisciplinarité, ou encore la révision des classements pour accroître l'égalité entre les différentes disciplines du management.

Conclusion

De nombreuses voix s'élèvent pour souligner l'importance cruciale d'une maîtrise des opérations logistiques afin d'assurer un niveau élevé de service aux clients, dans des conditions optimales de coût et de réactivité. La crise sanitaire de la Covid-19 a ainsi rappelé combien les approvisionnements en produits de première nécessité sont au cœur de l'économie de marché, mais aussi les garants d'un

fonctionnement performant des systèmes de santé. Ainsi, à peine la possibilité de mise à disposition de vaccins a été évoquée par les médias courant novembre 2020 que la problématique logistique s'est présentée comme essentielle pour de nombreux observateurs, notamment en vue de garantir la totale fiabilité de la chaîne du froid lors des opérations de stockage et de transport.

Il n'est pas surprenant dès lors que parmi les priorités de recherche du Marketing Science Institute⁹ pour 2020-2022, une réflexion sur la manière dont la Covid-19 affecte le fonctionnement des chaînes logistiques occupe une place significative. Sur un registre comparable, le déclenchement de la guerre en Ukraine fin février 2022 a permis de prendre conscience des vulnérabilités que subissaient les entreprises de différents secteurs, face aux défaillances récurrentes en matière d'approvisionnement de pièces et composants bloquant leurs unités de production (Simchi-Levi et Haren, 2022). Crise de la Covid-19 et crise russo-ukrainienne ont ainsi rappelé brutalement qu'à l'ère post-moderne, les fortes interdépendances au sein des chaînes globales de valeur sont un fait avéré qui place le fonctionnement (et plus encore, le dysfonctionnement) des chaînes logistiques en centralité.

On ne peut parler de réelle surprise tant il est vrai que, depuis les travaux fondateurs de Magee (1960), puis de Lambert (1976), on sait que la logistique constitue un élément essentiel de réussite des actions stratégiques menées par les entreprises, notamment en matière commerciale (expansion internationale, développement de nouveaux canaux de vente, positionnement prix bas, etc.). On pourrait donc s'attendre à ce que les chercheurs en marketing tiennent compte de cette réalité et l'abordent de front dans leurs travaux. L'analyse conduite auprès des meilleures revues du champ indique que cela n'est pas du tout le cas, ce qui nous interpelle dans une perspective d'épistémologie des sciences et de sociologie des rapports de force au sein des sciences. Le décalage majeur, voire le

« décollage », entre les thèmes de publication dans les revues les plus réputées en marketing et les enjeux managériaux et sociétaux, sans cesse renouvelés, en termes de logistique met en lumière les effets délétères de la politique du *publish or perish* qui conduit à choisir les thématiques les plus porteuses, « à la mode », pour optimiser les chances de publication, plutôt qu'emprunter des chemins de traverse pourtant essentiels. À notre sens, les conventions du jeu social des disciplines, mais aussi la gestion de plus en plus individualiste des carrières, comme nous l'avons souligné, conduisent ainsi à l'émergence et au renforcement de procédés dont l'objet est d'identifier le « vrai », en opposition au « faux », indigne et condamné à l'oubli, ce que Foucault (2012) conceptualise à travers le néologisme d'*aléthurgie*.

Certes, l'investigation porte sur des supports prestigieux à forte dominante nord-américaine, et qui tendent à véhiculer un *mainstream* universaliste. Il s'agit d'une limite majeure au travail réalisé car dès lors que l'on cherche à innover de manière disruptive, ce sont peut-être les « marges » qu'il serait stimulant d'explorer. Par exemple, on peut imaginer que des revues vernaculaires à visée généraliste apportent des visions plus culturalistes et n'hésitent pas à s'ouvrir à des thématiques importantes pour les preneurs de décision.

Une autre limite majeure est l'absence de deux études-miroirs. Une première étude-miroir, de nature complémentaire, s'intéressant à la présence des thèmes joints « marketing » et « logistique » dans ces meilleures revues généralistes en management permettrait également de voir si les chercheurs les plus réputés en marketing, libérés des conventions du jeu social précédemment évoqué, investissent sans crainte la chaîne logistique, ses fonctionnements et dysfonctionnements, et les enjeux liés en matière de stratégie marketing. Une seconde étude-miroir, de nature réciproque, sur les meilleures revues en logistique et SCM, en y étudiant la présence

9. Le Marketing Science Institute (MSI), créé aux États-Unis en 1961, est une organisation à but non lucratif qui réunit les chercheurs les plus renommés du marketing et les praticiens marketing des meilleures entreprises mondiales en vue de proposer des collaborations ciblées sur des hot topics. À échéance régulière, le MSI publie une liste des priorités de recherche jugées essentielles par les académiques et les praticiens.

d'articles sur les thématiques marketing, permettrait de voir si ces revues font preuve de la même manière d'une vision aléthurgique.

Malgré ses limites, offrant toutefois des avenues de recherche stimulantes, l'article nous paraît d'ores et déjà contribuer au débat rigueur / pertinence qui traverse les sciences de gestion et du management depuis des décennies, y compris dans la recherche en logistique / SCM (Flynn, 2008). Il est peu contestable que les résultats majeurs de certaines recherches souffrent parfois d'une présentation tellement ésotérique qu'elle les rend inaudibles. Ceci est en grande partie dû à une ultra-spécialisation de chercheurs beaucoup plus soucieux de leur facteur d'impact que de leur prise de parole sociétale.

De ce point de vue, la sous-représentation des travaux en logistique / SCM dans les meilleures revues en marketing est tellement paroxystique qu'elle en est surprenante, et peut-être même douteuse. Elle ne reflète pourtant qu'une « vérité qui dérange » : 0,005 % des articles publiés par les meilleures revues mondiales en marketing traitent de questions logistiques pourtant essentielles en vue de construire et faire perdurer des stratégies marketing gagnantes. L'urgence académique est par conséquent de réduire l'écart (gigantesque) entre rigueur académique, gage de sérieux scientifique, et pertinence managériale, gage d'utilité sociétale.

Pour y parvenir, Gulati (2007) suggère l'impératif d'un dialogue constructif entre les deux « tribus », celle de la rigueur et celle de la pertinence. Il ne pourra exister qu'en présence de *chercheurs ambidextres* qui, parés de leur légitimité, seront capables de s'adresser aux deux tribus à la fois et être entendus par elles. En d'autres termes, seuls des marginaux sécants, identifiés comme tels, disposeront de la compétence discursive pour surmonter les frontières, autrement dit les moyens langagiers aptes à structurer un discours à une situation de communication, par exemple vers des académiques vs. vers des praticiens. De tels marginaux sécants sont d'ores et déjà en action en France à travers le modèle initié par Xerfi Canal, diffusant des vidéos grand public pour « stimuler la réflexion sur l'économie, la stratégie et le management » ([https://](https://www.xerficanal.com)

www.xerficanal.com). Vecteur de propagation d'idées et de débats auxquels participent des chercheurs renommés, Xerfi Canal œuvre au décloisonnement des savoirs et des disciplines, comblant pas à pas le fossé entre pertinence et rigueur.

Le chemin sera sans doute tortueux car il suppose une rupture plus ou moins brutale avec une « gouvernance de la recherche » fondée sur des indicateurs quantitatifs d'excellence largement déconnectés des besoins de « gouvernance de l'entreprise ». Comme le note Le Goff (2012), par nature, le management secrète des modalités et mécanismes de puissante « domestication » des conduites individuelles : le chercheur relevant du champ peut-il vraiment y échapper ? C'est pourtant à cette condition que la recherche en sciences de gestion et du management se positionnera véritablement comme une précieuse aide à la décision, en renouant avec la dimension praxéologique qui était la sienne à ses origines.

Références bibliographiques

- Achabal, D., McIntyre, S., Smith, S., & Kalyanam, K. (2000). A decision support system for vendor managed inventory, *Journal of Retailing*, 76(4), 430-454.
- Aggeri, F. (2016). L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant, *Le Libellio d'Aegis*, 12(2), 21-32.
- Ahmadi, R., & Yang, B. (2000). Parallel imports: challenges from unauthorized distribution channels, *Marketing Science*, 19(3), 279-294.
- Badot, O., & Paché, G. (2007). Une logistique expérimentielle pour la firme de distribution : du « zéro défaut » au « zéro ennui », *Management & Avenir*, 11, 11-28.
- Bandyopadhyay, S., & Paul, A. (2010). Equilibrium returns policies in the presence of supplier competition, *Marketing Science*, 29(5), 846-857.
- Barthélemy, J., Bignon, V., Breton, R., Carluccio, J., & Cette, G. (2022). Diversité et qualité des recherches : un classement des revues académiques, *Bloc-Notes Éco de la Banque de France* [en ligne], 272, 3 juin. URL : https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/sites/default/files/billet_272_vf.pdf
- Belin-Munier, C. (2008). État de la recherche sur le *supply chain management* et sa performance : une revue de la littérature récente, *Logistique & Management*, 16(2), 17-29.
- Berry, C., Mukherjee, A., Burton, S., & Howlett, E. (2015). A COOL effect: the direct and indirect

- impact of country-of-origin disclosures on purchase intentions for retail food products, *Journal of Retailing*, 91(3), 533-542.
- Bowersox, D. (1989). Special section on marketing/logistics interfaces, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 51-52.
- Brown, J., Dant, R., Ingene, C., & Kaufmann, P. (2005). Supply chain management and the evolution of the "Big Middle", *Journal of Retailing*, 81(2), 97-105.
- Cai, G. (2010). Channel selection and coordination in dual-channel supply chains, *Journal of Retailing*, 86(1), 22-36.
- Calantone, R. & Di Benedetto, C. (2012). The role of lean launch execution and launch timing on new product performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), 526-538.
- Carton, G. & Mouricou, P. (2017). Is management research relevant? A systematic analysis of the rigor-relevance debate in top-tier journals (1994-2013), *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- Closs, D., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Le Seuil.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Dahistrom, R., McNeilly, K., & Speh, T. (1996). Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 110-124.
- Davis, D. & Golcic, S. (2010). Gaining comparative advantage in supply chain relationships: the mediating role of market-oriented IT competence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 56-70.
- Davis-Sramek, B., Germain, R., & Iyer, K. (2010). Supply chain technology: the role of environment in predicting performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 42-55.
- Douglas, S. & Craig, C. (1992). Advances in international marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291-318.
- Dröge, C. & Germain, R. (1989). The impact of the centralized structuring of logistics activities on span of control, formalization and performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 83-89.
- Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., & Moon, M. (2010). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 5-18.
- Flynn, B. (2008). Having it all: rigor versus relevance in supply chain management research, *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 63-68.
- Foucault, M. (2012). *Du gouvernement des vivants, Cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris : Le Seuil-Gallimard.
- Frimousse, S., Lebihan, Y., Blaess, A., Swalhi, A., & Fabiani, T. (2020). Le leader positif : se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail, *Management & Sciences Sociales*, 29, 126-141.
- Fulconis, F. & Paché, G. (2019). Transgression des normes de circulation : la face cachée de la révolte des Gilets Jaunes, *Management & Sciences Sociales*, 27, 90-105.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice, *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.
- Granzin, K. & Bahn, K. (1989). Consumer logistics: conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 91-101.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework, *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: the rigor-relevance debate in management research, *Academy of Management Journal*, 50(4), 775-782.
- Gümüş, M., Ray, S., & Yin, S. (2013). Returns policies between channel partners for durable products, *Marketing Science*, 32(4), 622-643.
- Horvath, P., Autry, C., & Wilcox, W. (2005). Liquidity implications of reverse logistics for retailers: a Markov chain approach, *Journal of Retailing*, 81(3), 191-203.
- Jones, J., & Cooper, P. (1981). The integration of a logistical decision-making framework into nonprofit marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9(1-2), 28-39.
- Kim, D., Cavusgil, S., & Calantone, R. (2006). Information system innovations and supply chain management: channel relationships and firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 40-54.
- Kotler, P. & Keller, K.-L. (2016). *Marketing management*, Londres : Pearson Éducation, 15th ed.
- Kozlenkova, I., Hult, G., Lund, D., Mena, J., & Kekec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management, *Journal of Retailing*, 91(4), 586-609.
- Lambert, D. (1976). *The development of an inventory costing methodology: a study of the costs associated with holding inventory*, Chicago (IL): National Council of Physical Distribution Management.

- Le Goff, J. (2012). Traces de l'héritage théologique de la pensée managériale : le corps à l'épreuve de la gestion, *Économies & Sociétés, série Études Critiques en Management*, 2, 1815-1858.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Levy, M. & Grewal, D. (2000). Supply chain management in a networked economy, *Journal of Retailing*, 76(4), 415-429.
- Lusch, R., Vargo, S., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- Magee, J. (1960). The logistics of distribution, *Harvard Business Review*, 38(4), 89-101.
- McKinnon, A. (2013). Starry-eyed: journal rankings and the future of logistics research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(1), 6-17.
- McKinnon, A. (2017). Starry-eyed II: the logistics journal ranking debate revisited, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(6), 431-446.
- Mentzer, J. & Gundlach, G. (2010). Exploring the relationship between marketing and supply chain management: introduction to the special issue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 1-4.
- Mentzer, J., Min, S., & Zacharia, Z. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management, *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Mentzer, J., Flint, D., & Hult, G. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process, *Journal of Marketing*, 65(4), 82-104.
- Mevel, O., Morvan, T., Vyt, D., & Morvan, N. (2016). Cross canal, *drive* et relation de services : une analyse par la boucle de service, *Logistique & Management*, 24(1), 3-16.
- Meyers, P. & Tucker, F. (1989). Defining roles for logistics during routine and radical technological innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 73-82.
- Min, S., Mentzer, J., & Ladd, R. (2007). A market orientation in supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507.
- Mingers, J. & Yang, L. (2017). Evaluating journal quality: a review of journal citation indicators and ranking in business and management, *European Journal of Operational Research*, 257(1), 323-337.
- Minnema, A., Bijmolt, T., Gensler, S., & Wiesel, T. (2016). To keep or not to keep: effects of online customer reviews on product returns, *Journal of Retailing*, 92(3), 253-267.
- Mithas, S., Krishnan, M., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?, *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Myers, M., Daugherty, P., & Autry, C. (2000). The effectiveness of automatic inventory replenishment in supply chain operations: antecedents and outcomes, *Journal of Retailing*, 76(4), 455-481.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer profitability in a supply chain, *Journal of Marketing*, 65(3), 1-16.
- Rafols, I., Leydesdorff, L., O'Hare, A., Nightingale, P., & Stirling, A. (2012). How journal rankings can suppress interdisciplinary research: a comparison between innovation studies and business and management, *Research Policy*, 41(7), 1262-1282.
- Ramaswami, S., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Richey, R., Tokman, M., & Dalela, V. (2010). Examining collaborative supply chain service technologies: a study of intensity, relationships, and resources, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 71-89.
- Rinehart, L., Cooper, M., & Wagenheim, G. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 63-71.
- Rosenberg, L. & Campbell, D. (1985). Just-in-time inventory control: a subset of channel management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 124-133.
- Ruel, S., Dumazert, J.-P., & Moreau, F. (2017). Cadres intermédiaires en grande distribution : quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte collaboratif ?, *Management & Sciences Sociales*, 23, 101-119.
- Samii, A.-K. (2001). *Stratégies logistiques : fondements, méthodes applications*, Paris : Dunod, 2^e éd.
- Simchi-Levi, D. & Haren, P. (2022). How the war in Ukraine is further disrupting global supply chains, *Harvard Business Review* [online], March 17. URL : <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, 63(4-S1), 168-179.
- Stock, J., Boyer, S., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 32-41.
- Syam, S. & Bhatnagar, A. (2010). A decision model for e-commerce-enabled partial market exit, *Journal of Retailing*, 86(4), 401-413.
- Tadajewski, M. (2016). Academic labour, journal ranking lists and the politics of knowledge production in marketing, *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 1-18.

Thomas, R., Esper, T., & Stank, T. (2010). Testing the negative effects of time pressure in retail supply chain relationships, *Journal of Retailing*, 86(4), 386-400.

Tixier, D., Mathe, H., & Colin, J. (1983). *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Paris : Dunod.

Waller, M., Williams, B., Tangari, A., & Burton, S. (2010). Marketing at the retail shelf: an examination of moderating effects of logistics on SKU market share, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 105-117.

Winterich, K., Reczek, R., & Irwin, J. (2017). Keeping the memory but not the possession: memory preservation mitigates identity loss from product disposition, *Journal of Marketing*, 81(5), 104-120.

Yan, R. (2010). Cooperative advertising, pricing strategy and firm performance in the e-marketing age, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 510-519.

Aurélien ROUQUET

Professeur de logistique à NEOMA Business School, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion d'Aix-Marseille Université. Ses recherches portent sur la logistique de la consommation, l'orchestration des chaînes logistiques, et l'histoire de la pensée logistique, thèmes sur lesquels il a publié plusieurs dizaines d'articles dans des revues internationales. Co-coordonnateur de l'ouvrage *La logistisation du monde : chroniques sur une révolution en cours* (Presses Universitaires de Provence), et co-auteur du manuel *Logistique* (Vuibert), il est rédacteur en chef de la *Revue Française de Gestion* et secrétaire général de l'AIRL-SCM.

Gilles PACHÉ

Professeur des universités en sciences de gestion et du management à Aix-Marseille Université, où il a occupé plusieurs années la fonction de directeur d'Aix-Marseille Université Éditions. Membre du CERGAM Lab et du bureau de l'association Étienne Thil, il a publié ou coordonné une vingtaine d'ouvrages académiques, et il est l'auteur de plus de 550 articles, communications et chapitres d'ouvrage. Ses thématiques de recherche concernent principalement le management des services, les organisations en réseau, la gouvernance des clubs de football et le fonctionnement des chaînes logistiques.

De la responsabilité sociale du chercheur à l'impossibilité de chercher ? L'impact des sujets sensibles

Émilie Hennequin

Maître de Conférences HDR, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, École de Management de la Sorbonne, Prism-Sorbonne
emilie.hennequin@univ-paris1.fr

Bérange Condouines

Maître de Conférences HDR, CNAM Paris, LIRSA
berangere.condouines@lecnam.net

Les sciences de gestion s'emparent depuis une dizaine d'années de sujets qualifiés de sensibles. Tout en ayant une forte résonance sociétale, ces derniers sont souvent associés à la potentialité de menaces pour les différentes Parties Prenantes à la recherche. Si celles qui concernent les répondants ont été longuement appréhendées dans la littérature, les menaces pour les chercheurs restent encore sous-estimées, les renvoyant souvent à leur responsabilité professionnelle définie, y compris par les chercheurs eux-mêmes, à l'aune du rôle politique. Cette conception, basée sur l'une des formes d'engagement du chercheur, a pour conséquence d'éviter une partie des menaces rattachées aux autres formes d'engagement comme l'intérêt d'étudier des sujets sensibles. C'est pourquoi cet article se focalise sur la dimension comportementale en questionnant dans quelle mesure la responsabilité sociale du chercheur est impactée par le fait d'étudier un sujet sensible et par les multiples contraintes auxquelles il est soumis pour protéger les participants et se protéger lui-même. Nous concluons qu'en étudiant le sensible, le chercheur a une responsabilité renforcée aux niveaux individuel, institutionnel et sociétal, le contraignant dans sa liberté. Confronté à ses propres vulnérabilités, à une nécessité d'objectivité et à un cadre formalisant les attentes éthiques, il peut même ressentir une impossibilité d'étudier des sujets sensibles. Si ces effets sont incontestablement contraignants, ils renforcent le nécessaire questionnement sur la déontologie et les finalités de la recherche, soulignant l'importance d'une forte réflexivité pour tout chercheur du sensible, notamment en gestion où cette réflexivité est encore assez peu matérialisée dans les publications.

Mots-clés : sujet sensible, responsabilité du chercheur, éthique, enjeux méthodologiques.

For the past ten years, management sciences have taken over subjects described as sensitive. While having a strong societal resonance, these subjects are often associated with potential threats to different stakeholders in the research. While those involving respondents have been studied at length in the literature, threats to researchers are still underestimated, often referring to their professional responsibility, defined by researchers themselves in terms of political role. This conception, based on one of the researcher's forms of engagement, has the consequence of evading some of the threats associated with other forms of engagement such as the interest in studying sensitive subjects. This is why this article focuses on the behavioral dimension by questioning the extent to which the researcher's social responsibility is impacted by the fact of studying a sensitive subject and by the multiple constraints to which he/her is subjected to protect the participants and himself/herself. This is why this article questions the extent to which the researcher's social responsibility is impacted by studying a sensitive subject and the multiple constraints to which he/she is subjected to protect participants and protect himself/herself from inherent threats. We conclude that, when studying sensitive subjects, the researcher has a strengthened social responsibility at the individual, institutional and societal level committing him/her to adopt appropriate behaviors and a sustained ethical posture. Faced with his/her own vulnerabilities, a need for objectivity and a framework formalizing ethical expectations, the researcher may even feel an impossibility to study sensitive subjects. While these effects are undeniably binding, they reinforce the necessary questioning of the ethics and purposes of research, underscoring the importance of a strong reflexivity for any researcher of a sensitive subject, especially in management where this reflexivity is still little materialized in the publications.

Keywords : sensitive subject, researcher's responsibility, ethics, methodological issues.

Alors que les sujets sensibles ont été l'objet de nombreuses recherches en sciences sociales et ceci depuis près d'un siècle, notamment en sociologie dans les années 1920 sous l'impulsion des travaux de l'École de Chicago (Coulon, 2012) puis dans les années 1960 avec une dynamique autour des travaux sur la déviance (Becker, 1963), les opprimés (Gouldner, 1968) ou la recherche dite féministe (Dickson-Swift et al., 2008), la prise de conscience est plus tardive en sciences de gestion (Hennequin et al., 2021).

En réalité, des thèmes sensibles y sont traités depuis de nombreuses années avec par exemple des études sur la corruption (Pitt et Abratt, 1986), le harcèlement (Michael, 1986) ou les échecs commerciaux (Tauber, 1973) mais, bien que la discipline aborde des problématiques sociétales essentielles en éclairant des phénomènes parfois cachés du fonctionnement des organisations, ce n'est que depuis une dizaine d'années que des articles en management caractérisent cette sensibilité (Cusin, 2008 ; Sachet-Millat, 2009) et cherchent à préciser les spécificités des recherches associées à ces thématiques (Condomines et Hennequin, 2014).

Les sujets sensibles semblent « *en premier lieu, [...] porteurs d'une souffrance sociale, d'injustice, de domination, de violence. [...] En second lieu, ils sont sensibles parce qu'ils impliquent de renoncer à un protocole d'enquête par trop canonique [...]. En dernier lieu, [ils] s'avèrent sensibles en ce qu'ils relèvent d'enjeux socio-politiques cruciaux* » (Bouillon et al., 2005, p.13-15). C'est dans cette dynamique qu'a été créé, en 2018, le Groupe de Recherche Thématique GRH et Recherches Sensibles au sein de l'AGRH dont l'un des objectifs est, à partir de partages d'expérience, de préciser la notion de sujet sensible en GRH pour développer un cadre d'analyse pouvant être mobilisé en sciences de gestion sur ces sujets à forte résonance sociétale. Les auteurs de cette soumission, membres de ce GRT, proposent

ci-après une partie de leurs réflexions sur la responsabilité du chercheur dans le cadre du sensible en s'appuyant sur leur propre réflexivité à la suite d'expériences portant sur des terrains et sujets très variés (les transitions professionnelles subies par les demandeurs d'emploi ; les violences conjugales et leur impact au travail ; l'alcoolisme en entreprise ; les lanceurs d'alerte ; les salariés aidants).

S'il existe plusieurs courants définissant la sensibilité, la plupart des auteurs s'entendent sur l'approche de Lee (1993) qui fait aujourd'hui école en définissant la recherche sensible comme celle « *qui constitue potentiellement une menace importante pour ceux qui y sont ou y ont été mêlés* » (p.4). L'intérêt de cette conception comportementale est de mettre l'accent sur la menace¹ qui pèse sur l'individu, Partie Prenante de l'étude (et qui peut être salarié, manager, dirigeant, chercheur ; Hennequin et al., 2021).

Ainsi, au-delà de la conception institutionnelle, qui est légion et qui se focalise sur le rôle professionnel entendu comme l'engagement politique du chercheur (vis-à-vis des parties intéressées à la recherche), l'approche comportementale permet d'intégrer d'autres formes d'engagement comme le fait de mener des recherches sur des sujets qui font débat dans la Société² (et donc d'établir des liens avec les Parties Prenantes ou constituantes)³.

Dans cette perspective, en sciences sociales, les menaces pour les répondants ont pu être précisées et des conseils prodigués pour les protéger notamment d'un point de vue méthodologique (Renzetti et Lee, 1993 ; Hilário et Augusto, 2020 ; Mulligan et Danaher, 2021).

A contrario, celles qui pèsent sur le chercheur restent encore peu identifiées, soit parce que la réflexivité est trop personnelle au terrain étudié ou parce que la vulnérabilité du chercheur est sous-estimée (Sherry, 2013 ; Fenge et al., 2019 ; Sikic Micanovic et al., 2020). La

1. « Threat » est aussi traduit dans certains articles par « risque ».

2. En esquissant les différentes formes d'engagement, l'auteur met en évidence les figures de porteur d'idéaux sociétaux et de promoteur d'intérêts (Marcandella, 2020).

3. L'approche comportementale n'évite pas la dimension institutionnelle mais l'appréhende au travers de l'impact de sa représentation sur le comportement (par exemple, la représentation de la contrainte que fait peser la politique de subvention européenne sur le chercheur et la stratégie de renoncement perceptible lors des appels à projets).

responsabilité du chercheur qui intègre les conséquences de ses actions sur son environnement (Perez, 2002) et l'engage auprès de la population étudiée (surtout quand elle est en situation de vulnérabilité), des organisations associées, de la communauté scientifique et, de manière plus générale, de la Société (Royer, 2011), est particulièrement questionnée face à ces menaces pour les différentes Parties Prenantes.

Dans cette perspective comportementale, notre article se propose d'appréhender dans quelle mesure la responsabilité sociale du chercheur est impactée par le fait d'étudier un sujet sensible et par les multiples contraintes auxquelles il est soumis pour protéger les participants et se protéger lui-même des menaces inhérentes à ces travaux.

Cet article précise, dans un premier temps, ce que sont les sujets sensibles et la responsabilité sociale du chercheur avant d'explicitier les comportements responsables pour étudier ces sujets. Dans un second temps, nous présentons les multiples contraintes personnelles, institutionnelles, légales et normatives s'imposant au chercheur du sensible, contraintes complémentaires mais aussi parfois contradictoires pouvant conduire certains à renoncer devant la difficulté de garantir à la fois la protection des Parties Prenantes à la recherche ainsi que l'utilité et la scientificité de la recherche.

De la responsabilité sociale du chercheur face aux sujets sensibles...

Cette première partie permet de définir dans un premier temps les sujets sensibles en gestion puis de préciser ce qu'est la responsabilité sociale du chercheur avant d'explicitier en quoi le fait d'étudier un sujet sensible nécessite des compétences responsables spécifiques.

Les sujets sensibles en gestion

La notion de sensibilité a été longuement débattue par les chercheurs en sciences sociales mobilisés autour du courant des « *sensitive*

researches » (Hennequin, 2012 ; Fenge *et al.*, 2019).

Nous avons regroupé et qualifié les nombreux débats, majoritairement anglo-saxons, évoquant la sensibilité dans le cadre scientifique en quatre approches analysées dans le Tableau 1. Historiquement, l'appréhension du sensible s'est d'abord résumée aux caractéristiques du sujet traité dont la transgression (approche 1) ou l'impact émotionnel (approche 2) impliquent de le « *traiter avec une attention, une vigilance particulière*⁴ » (Larousse, 2021).

Puis, le caractère sensible de la recherche a été appréhendé par le prisme de son impact effectif pour la population concernée (approche 3). La dernière approche (4) aborde la sensibilité à l'aune des menaces afin de mieux considérer les éléments constitutifs des situations entraînant la vulnérabilité.

4. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sensible/72108> (page consultée le 27 avril 2021).

Tableau 1

Présentation des approches scientifiques de la sensibilité d'une recherche

Approche	Auteurs de référence	Caractéristiques de la sensibilité d'un sujet	Avantages	Inconvénients
Restrictive	Freud (1912) Farberow (1963)	Sujet tabou accompagné d'une prohibition morale et sociale générant de forts sentiments de crainte à son évocation	Facilité dans la reconnaissance de thématiques sensibles <i>a priori</i> (ex : mort, sexualité)	Non prise en compte des éléments situationnels et individuels pouvant entraîner de la vulnérabilité
Affective	Cowles (1988)	Sujet créant un fort impact émotionnel pour les participants et le chercheur	Accent mis sur le rôle du chercheur pour protéger les participants et assurer l'objectivité de la recherche	Non prise en compte des aspects non émotionnels du sensible (ex : danger professionnel ou physique)
Extensive	Sieber et Stanley (1988)	Sujet ayant un impact social pour les participants ou la catégorie de personnes qu'ils représentent	Possibilité d'inclure des sujets non considérés comme sensibles classiquement Accent mis sur la responsabilité sociale du chercheur	Approche trop inclusive, tout sujet pouvant avoir un impact social Accent mis sur les effets de la recherche et pas sur les précautions méthodologiques ou éthiques préalables
Partenariale	Lee (1993) Renzetti et Lee (1993)	Sujet générant des menaces pour les participants et les chercheurs	Accent mis sur le rôle du chercheur tout au long du processus de recherche pour identifier les menaces, protéger les parties prenantes et assumer sa responsabilité sociale Intérêt porté au contexte de la recherche et au ressenti des parties prenantes	Nécessité d'adapter la pratique scientifique en fonction du sujet et du contexte Possibilité d'anticipation des menaces potentielles limitées Nécessite d'une forte réflexivité du chercheur

Nous considérons que l'approche partenariale, visant à considérer les Parties Prenantes comme des Parties constituantes⁵ de la recherche, est pertinente pour proposer une lecture originale de la responsabilité sociale du chercheur en allant au-delà de l'appréhension traditionnelle de l'engagement afin de le considérer comme devant contextualiser la sensibilité d'un sujet et faciliter les échanges pour faire évoluer les connaissances. Le caractère sensible d'une recherche réside donc autant dans le thème traité (vision

substantialiste ; ex : la religion, la fraude, la mort) que dans la relation entre ce sujet et le contexte social dans lequel l'étude est menée (vision contextualiste ; ex : les accidents de travail dans le secteur du bâtiment ou l'usage des pesticides dans l'agroalimentaire) ou dans les relations avec l'ensemble des Parties Prenantes (vision relationnelle ; Gilbert et Teglborg, 2021). Lee et Renzetti (1993) expliquent ainsi qu'il est possible pour un chercheur d'entamer une recherche en la pensant sensible pour finalement découvrir

5. Nous entendons la notion de Partie Prenante comme une personne (physique ou morale) ayant un intérêt à agir ce qui nécessite une régulation/un management d'intérêts qui peuvent être divergents (ex : modalités de dialogue...). Afin de préciser cette pensée, nous introduisons la notion de Parties constituantes de la recherche.

que ce n'est pas le cas et inversement. Nous admettons donc une forme de contingence et d'émergence de la sensibilité dès lors qu'il est « possible pour un sujet, dans un contexte particulier, d'être traité comme sensible, même si certains domaines (sexualité, maladie) prêtent plus à des études dites sensibles que d'autres » (Hennequin, 2012, p.35).

Toutefois, il est possible de caractériser la sensibilité d'une recherche puisqu'elle « pose potentiellement pour ceux qui sont impliqués une menace substantielle, dont l'émergence rend problématique pour le chercheur et/ou les participants, la collecte, la détention et/ou la diffusion de données de recherche » (Lee et Renzetti, 1993, p.5).

Pour les participants, quatre types de menaces sont évoqués par les auteurs :

- **celles liées à la sphère privée ou à des expériences extrêmement personnelles** : cette intrusion dans la vie intime, en amenant le répondant à se remémorer des souvenirs dérangeants, est susceptible d'entraîner une douleur psychologique (embarras, honte, culpabilité, peine) ;
- **celles liées aux comportements considérés comme déviant par la Société** : la révélation d'informations peut alors générer un risque de sanction ou de stigmatisation si les répondants sont reconnus ;
- **celles liées à des personnes ou des institutions disposant d'un pouvoir de domination ou de coercition** : dans ce cas de menace politique, les participants peuvent craindre les répercussions futures de leur participation à l'étude ;
- **celles liées à la profanation des croyances ou à des pratiques considérées comme sacrées** : il apparaît difficile au participant d'évoquer un sujet prohibé socialement (tabou) de peur d'être jugé comme immoral ou impie.

Les menaces qui concernent le chercheur ont été identifiées plus tardivement et font encore aujourd'hui l'objet de nombreuses réflexions autour de quatre thèmes (Lee-Treweek et Linkogle, 2000 ; Fenge *et al.*, 2019) :

- **La menace physique** : elle regroupe l'ensemble des dangers qui peuvent porter at-

teinte à l'intégrité physique du chercheur au cours de l'étude. Si, dans certaines sciences sociales (anthropologie, sociologie), ces menaces sont présentées et discutées car associées dès l'amont à la réalité du terrain et à son danger, en sciences de gestion, elles sont souvent considérées comme secondaires alors même qu'il est possible d'en rencontrer lors d'études en terrain hostile (Bader *et al.*, 2019) ou en réalisant des observations sur des populations elles-mêmes en situation de risque physique (forces de l'ordre, salariés victimes de violences conjugales, etc.).

- **La menace émotionnelle** : elle représente le risque de sentiments négatifs induits par le processus de recherche et pouvant mettre en péril la santé psychologique du chercheur. Recueillir des témoignages auprès de répondants partageant leur chagrin, leur détresse, leur souffrance ou leurs inquiétudes en période de crise, peut déstabiliser l'identité personnelle du chercheur, rejaiillir sur les relations professionnelles et extra-professionnelles (Lee-Treweek et Linkogle, 2000) ou bien mener à une véritable fatigue psychologique, voire à un burn-out comme dans de nombreuses autres professions associées à un travail émotionnel (Maslach et Leiter, 2016).

- **La menace éthique** : elle provient du risque de prendre de mauvaises décisions sur le terrain liée à la sensibilité du sujet et ainsi aller à l'encontre des canons académiques.

- **La menace professionnelle** : le choix d'étudier un sujet sensible peut parfois l'impacter dans sa sphère professionnelle, certains rapportant stigmatisation et ostracisme professionnel en raison du thème étudié, attaques *ad hominem*, frustration liée à la difficulté d'accès aux subventions ou publications (Hennequin, 2012).

La référence au « danger » permet souvent de caractériser ces menaces pour les Parties Prenantes à la recherche, générant pour elles une vulnérabilité par la « potentialité à être blessées » (Soulet, 2005, p.50). Or, les menaces peuvent être objectives ou subjectives, liées au thème ou à son opérationnalisation dans la recherche et considérées dès le début de la recherche ou surgir sans crier gare, nécessitant une forte réflexivité et adaptabilité du

chercheur (Fenge *et al.*, 2019). En effet, les menaces ne sont pas seulement négatives mais peuvent être méthodologiquement et théoriquement productives (Sikic Micanovic *et al.*, 2020). De ce fait, depuis l'ouvrage pionnier de Renzetti et Lee (1993) en sociologie, de nombreuses disciplines ont emprunté la voie de la sensibilité et de la réflexivité dans leurs travaux que ce soit en anthropologie (Bouillon *et al.*, 2005), en médecine (Dickson-Swift *et al.*, 2008) ou en ethnographie (Sikic Micanovic *et al.*, 2020) pour faire progresser la connaissance et proposer des conseils aux chercheurs.

En sciences de gestion, un engouement pour les thématiques sensibles est notable depuis la fin des années 2000 : « *la notion s'applique à des organisations, à des situations de gestion ou à des comportements au travail, et elle s'étend aux pratiques professionnelles et sociales observées dans tous les champs d'activité* » (Pluchart, 2022, p.35). En France, des travaux très diversifiés y sont menés sur des sujets tels que la déviance des salariés (Honoré, 2006), le rapport à la mort des consommateurs âgés (Urien et Guiot, 2007), le tabou en communication publicitaire (Sabri, 2007), l'échec stratégique en entreprise (Cusin, 2008), l'orientation sexuelle des salariés (Falcoz et Bécuwe, 2009), la délinquance d'affaire (Sachet-Millat, 2009), l'ethnicité (Béji-Bécheur *et al.*, 2011), le retour au travail après un deuil périnatal (Gagnon *et al.*, 2019), le fait religieux au travail (Gaillard *et al.*, 2020), etc.

En ressources humaines, au regard des thématiques évoquées précédemment, cet intérêt pour les sujets sensibles est particulièrement marqué avec « *la volonté d'aborder les thèmes sensibles émergents de notre époque* » (Robinson *et al.*, 2022, p.464) : dans un monde du travail fracturé et avec des modes d'organisation parfois pathogènes, les chercheurs sont de plus en plus amenés à s'intéresser à des personnes vulnérables, désavantagées, marginalisées ou à des comportements en lien avec leur vie privée. Il peut s'agir de mener des travaux dans des environnements hostiles (Bader *et al.*, 2019), pays ou régions victimes de terrorisme, de conflits et d'autres formes de

violence (guerre civile, révoltes, crimes liés à la drogue, etc.) préjudiciables aux entreprises et à leurs salariés. Les recherches en terrains hostiles sont encore balbutiantes au regard des fortes menaces associées mais d'autres formes de sensibilité sont plus couramment étudiées. En France, le GRT GRH et Recherches sensibles (2018) a ainsi pu identifier 3 principales catégories de sujets sensibles présentés lors des différents congrès de l'AGRH (entre 1990 et 2016) : la première autour des risques psychosociaux, des maux des salariés et de la santé, la seconde autour des zones grises de la GRH (avec de nouvelles formes de travail, des questionnements sur la diversité ou encore des sujets personnels difficiles à aborder dans le cadre professionnel) et la troisième portant sur les restructurations et leurs conséquences (chômage, accompagnement). Cet intérêt grandissant pour les sujets sensibles nous a incitées à poursuivre la réflexion sur la responsabilité sociale du chercheur particulièrement mise en avant dans les approches définitionnelles.

La responsabilité sociale du chercheur

La responsabilité sociale du chercheur a fait l'objet de nombreux écrits (Dreveton, 2009 ; Royer, 2011 ; Dupont et Tahri, 2018 ; Grinbaum, 2021) car elle apparaît comme une juste contrepartie, une « borne » indispensable à la liberté du chercheur qui, si elle lui est essentielle, lui impose aussi des devoirs vis-à-vis de son environnement (Supiot, 2001 ; Leduc, 2021). Initialement, en se référant à l'une des formes d'engagement du chercheur (*partie intéressée à la recherche*), la responsabilité sociale était appréhendée sous l'angle de l'éthique invitant à questionner le développement et la diffusion du savoir (cf. *aléthurgie*, régime de vérité⁶).

Le Conseil National du Développement des Sciences Humaines et Sociales définit l'éthique de la recherche comme « *un ensemble de règles ayant pour objet de soumettre l'activité scientifique au respect de valeurs jugées plus hautes que la liberté du chercheur* » (Supiot, 2001, p.94). En 2017, dans une version ac-

6. « *Sous tous les raisonnements aussi rigoureux et bâtis qu'on les imagine, sous même le fait de reconnaître quelque chose comme une évidence, il y a toujours, et il faut toujours supposer une certaine affirmation qui n'est pas de l'ordre logique, de la constatation ou de la déduction, autrement dit une affirmation qui n'est pas exactement de l'ordre du vrai ou du faux, qui est plutôt une sorte d'engagement, de profession* » (Foucault, 2012, p.94).

tualisée du guide *Promouvoir une recherche intègre et responsable*, le CNRS explique que le chercheur « s'appuie sur des principes universels d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité sur lesquels la Société fonde sa confiance en la recherche » (p.4). Par responsabilité, le CNRS entend ici l'ensemble des « obligations sociales des chercheurs, non seulement celles qui portent sur l'anticipation des conséquences sociétales de leurs découvertes, mais aussi sur leur attitude face au manque de probité de leurs collègues ou face aux atteintes à l'intégrité scientifique dont ils se trouveraient être les témoins » (2017, p.4). Ces valeurs impliquent une conception élargie de l'engagement du chercheur et obligent notamment ce dernier à se questionner en amont, pendant et en aval de ses recherches, sur la manière de « répondre de ses actes de recherche, comme de ses non-actes » (Royer, 2011) face à une réelle « *montée des exigences* » (Yanat et Bonnet, 2021).

En sciences de gestion, la question de la responsabilité sociale du chercheur étudiant les organisations et leurs pratiques managériales apparaît comme une nécessité, les résultats de ses travaux pouvant amener à modifier en profondeur les projets d'une entreprise, ses politiques ou ses outils entre autres (Drevetton et De La Ville, 2014). Au niveau individuel, cette responsabilité nécessite une discipline issue d'une forte réflexivité dans les activités quotidiennes de recherche pour travailler de manière éthique et aboutir à une connaissance actionnable : cette réflexivité est à la fois opérationnelle (compétences professionnelles explicites et tacites, « *capabilité* » et neutralité pour mener à bien un projet de recherche), conceptuelle (inscription dans les thématiques, réseaux et méthodes d'analyse scientifiques dans une optique de création de connaissances) et scripturale (capacité à mettre en mots des préconisations pouvant impacter le fonctionnement des organisations, De La Ville, 2003 ; Drevetton et De La Ville, 2014 ; Dupont et Tahri, 2018). Dans ce cadre, « *être responsable, c'est être capable* » (Bourguignon, 2005). Au niveau collectif, la responsabilité sociale questionne les interactions avec les multiples Parties Prenantes à la recherche, les risques associés au projet, la place et l'utilité du chercheur en gestion dans le débat public et la manière de partager et de débattre de travaux scientifiques de manière transparente (Béji-Bécheur et al.,

2011 ; Drevetton et De La Ville, 2014 ; Zardet, 2021).

Drevetton (2009) décline la responsabilité sociale du chercheur en trois niveaux que nous mobilisons pour préciser les enjeux dans le cadre d'études sensibles (Tableau 2) :

- **Responsabilité individuelle** : il revient au chercheur de conduire à terme la recherche en prenant des précautions pour éviter les tensions et réactions hostiles à ses travaux, notamment au sein de la communauté des répondants afin de coproduire une recherche actionnable. Cette question souligne les problématiques de confiance chercheurs/participants inhérentes aux études sensibles (Dickson-Swift et al., 2008) ainsi que les nécessaires précautions méthodologiques, ces dernières étant renforcées dans ce cas puisque « *chaque thème et chaque terrain génèrent des difficultés qui leur sont propres* » (Hennequin, 2012). Certains auteurs (Dickson-Swift et al., 2008) proposent des principes de conduite à suivre pour assurer le bon déroulement du projet, principes que nous pouvons résumer autour de : l'autonomie (consentement libre et éclairé des répondants pour assurer leur réelle volonté de participer à l'étude), la bienveillance et la neutralité (du chercheur pour ne pas nuire aux participants ou ne pas biaiser leurs propos), le bénéfice (avantages de la recherche supérieurs aux risques potentiels) et la justice (méthodes de recherche équitables et permettant d'étudier les différentes perspectives du sujet).

- **Responsabilité institutionnelle** : il s'agit pour le chercheur de montrer tout au long de son étude qu'il maîtrise les codes de la recherche et qu'il a « *conscience de la façon dont son travail s'inscrit dans sa communauté scientifique de référence et comment ses résultats sont susceptibles de transformer les pratiques au sein de la communauté* » (Drevetton, 2009, p.8). Ainsi, tout en travaillant sur des sujets sensibles, le chercheur doit conserver une approche scientifique du sujet en s'appuyant sur la littérature, en mobilisant des méthodologies adaptées et en contrôlant la validité et la fiabilité de son étude. C'est ce respect des « *canons épistémologiques et méthodologiques* » (Drevetton, 2009) qui renforce la

production de connaissances scientifiques fiables et valides sur lesquelles pourra s'appuyer la communauté académique pour poursuivre sur ces thématiques. Ainsi, une recherche sensible aura d'autant plus d'impact scientifique que le chercheur pourra montrer que les résultats obtenus l'ont été objectivement et en assurant la qualité scientifique de l'étude.

- Responsabilité sociétale⁷ : en plus de s'engager auprès des répondants, des organisations et de ses pairs, le chercheur en sciences de gestion est également responsable de l'utilisation des résultats de ses travaux par les organisations dans lesquelles il a effectué ses recherches, voire, selon la portée de son étude, par la Société (ONG, institutions, sphère politique, etc.). Sur ce point, deux conceptions s'opposent : certains auteurs considèrent que le rôle du chercheur devrait se limiter à produire de la connaissance en

conservant un positionnement purement scientifique, tandis que d'autres prônent la responsabilité dans l'utilisation positive et/ou négative des recherches en arguant d'une relation forte entre science, citoyenneté et politique publique (Royer, 2011 ; Drevet et De La Ville, 2014). Dans le cadre du sensible, où les sujets sont socialement délicats, les participants parfois en situation de vulnérabilité et les attentes sociétales souvent importantes, le chercheur est particulièrement invité à réfléchir à la finalité sociale de ses actions et sur le moyen de rendre compte de ses résultats le plus fidèlement possible (Hennequin, 2012) pour « *devenir acteurs du débat public et des évolutions sociétales, avec au minimum un devoir d'information concernant les risques liés à certaines utilisations actuelles ou potentielles de leurs travaux en regard de leurs bénéfiques* » (Royer, 2011).

Tableau 2

Les trois niveaux de la responsabilité sociale du chercheur et les enjeux sensibles

Niveau de responsabilité sociale du chercheur	Enjeux dans le cadre de sujets sensibles	Matérialisation de la prise en compte du niveau de responsabilité par le chercheur
Responsabilité individuelle	<i>Diminuer les tensions, oppositions ou réactions hostiles chez les parties prenantes à la recherche afin d'assurer une collecte et une analyse des données complètes et scientifiques.</i>	Adaptation des <i>designs</i> de recherche aux spécificités du projet et aux difficultés rencontrées au cours de l'étude. Réflexivité et prise en compte de 'bonnes pratiques' associées aux sujets sensibles (autonomie, bienveillance et neutralité, bénéfique et justice).
Responsabilité institutionnelle	<i>Assurer la scientificité de la recherche et son inscription dans la communauté scientifique bien que le choix d'un sujet sensible rende la coopération plus difficile et la reconnaissance académique parfois plus délicate.</i>	Discipline dans la construction et la réalisation du projet de recherche afin d'assurer fiabilité et validité. Développement de projets collectifs pour trianguler les approches et coconstruire les connaissances. Respect de codes ou de chartes éthiques/déontologiques sur le comportement du chercheur responsable.
Responsabilité sociétale	<i>Réfléchir au choix du sujet, à l'utilité de la recherche et à l'impact des résultats pour les parties prenantes.</i>	Échange en amont avec les parties prenantes pour comprendre leurs attentes et les retombées potentielles de la recherche. Réflexion sur les méthodes de valorisation (scientifique, managériale et/ou médiatique) des résultats auprès des parties prenantes.

7. L'usage du terme sociétal fait référence à la conception des Parties Prenantes (constituantes) à la recherche dont l'existence est justifiée soit par le pouvoir soit par la légitimité. Plus particulièrement, dans la conception par la légitimité, l'approche normative appréhende différemment la responsabilité sociale : bien commun, éthique, contrat social. Nous nous inscrivons dans cette dernière approche lorsque nous évoquons une approche partenariale.

Le questionnement sur la responsabilité sociale du chercheur est donc amplifié dans le cas d'études sur des sujets sensibles et invite à réfléchir à des comportements responsables spécifiques.

Les comportements socialement responsables du chercheur en contexte sensible

Au regard des menaces associées à l'étude de sujets sensibles, les retours d'expériences indiquent la difficulté de respecter les critères classiques de responsabilité du chercheur tout particulièrement lorsque le contexte est controversé, politisé et/ou stigmatisé (Becker, 1963 ; Royer, 2011 ; Hennequin, 2017). C'est sa capacité à anticiper les difficultés rencontrées et à adapter ses pratiques ainsi que sa réflexivité qui vont lui permettre de passer du statut d'« *étranger amical* » (Cotterill, 1992) à celui de chercheur responsable dans un contexte sensible.

Nous précisons les comportements responsables du chercheur du sensible en miroir au concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) définie comme « *l'intégration volontaire [...] de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission européenne, 2001) et comme leur responsabilité « *vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la Société* » (Commission européenne, 2011), les objectifs RSE étant proches de ceux du chercheur (Duport et Tahri, 2018). À ce titre, pour être responsable socialement en s'engageant dans une étude sensible (Hennequin, 2017), le chercheur doit :

- **Être volontaire** : au vu des risques et des menaces associés, il n'est pas possible de contraindre un chercheur à entreprendre une recherche sur un sujet sensible. Souvent cet engagement provient de ses valeurs et de son intérêt pour une problématique particulière pour laquelle il nourrit une préoccupation tout en assurant un positionnement scientifique et non militant (Fenge et al., 2019). Le choix du sujet est déjà le premier acte engageant la responsabilité sociale du chercheur en décidant de don-

ner la parole à des personnes vulnérables, en mettant en avant de nouvelles problématiques, en s'affranchissant de courants dominants ou en donnant une légitimité scientifique à un sujet délaissé ou ayant une proximité avec des enjeux politiques (Capdevielle-Mougnibas et De Léonardis, 2010 ; Fassin, 2008).

- **Être durable** : l'intérêt pour le sujet étudié ne peut être ponctuel de par les fortes attentes que la recherche peut créer au niveau des participants mais aussi auprès du grand public ou des sphères académiques, managériales, médiatiques et politiques en produisant des connaissances inédites et des préconisations pouvant permettre de résoudre des problèmes organisationnels et sociaux ou d'améliorer la qualité de vie de certaines populations. De plus, en raison de la difficulté d'aborder le terrain, de créer de la confiance, un chercheur responsable ne peut se contenter de « *passer* » (Nal, 2015). Il ne s'agit pas de devenir le porte-parole d'une cause mais de rester assez longtemps pour comprendre l'ensemble des mécanismes sous-jacents afin d'étudier le sujet en profondeur et d'être en mesure de proposer des solutions managériales appropriées. L'implication peut même être de très long terme (par exemple, quand on s'engage de manière longitudinale avec l'entreprise pour participer à des groupes de travail et suivre la mise en œuvre de politiques effectives).

- **Associer les différentes Parties Prenantes** : le rôle du chercheur est d'être le lien entre des acteurs ayant parfois des intérêts différents par rapport au sujet. Il peut s'agir de salariés eux-mêmes confrontés à des difficultés, de la direction des entreprises cherchant à adopter des politiques appropriées, de la communauté académique auprès de laquelle le chercheur donne une visibilité au sujet, des réseaux politiques ou médiatiques auprès desquels il communique pour sensibiliser et assurer une prise en compte sociétale de la thématique. C'est au sein de cet environnement organisationnel et socio-économique que le chercheur responsable peut apporter des réponses nuancées, des préconisations et questionner des pratiques sociales.

- **Être transparent** : conformément à la conception partenariale de la recherche, la transparence est entendue comme la qualité permettant l'intelligibilité. Au regard des forts enjeux sociaux et sociétaux et des menaces ressenties par les participants, il est important pour le chercheur d'assurer le consentement éclairé des Parties Prenantes à la recherche (Dickson-Swift *et al.*, 2008). La transparence concerne la méthodologie employée, les difficultés rencontrées en développant la réflexivité pour communiquer le plus clairement possible auprès de la communauté scientifique, la validité et la fiabilité d'une recherche provenant notamment de la capacité à reproduire une étude et/ou à avoir le détail précis des méthodes employées.

Il est intéressant de noter que les deux derniers critères s'inscrivent dans toute activité scientifique (dialogue avec les Parties Prenantes pour intégrer un terrain et en tirer des préconisations, transparence dans la méthodologie et l'obtention des résultats), même s'ils se trouvent ici renforcés. Les deux autres critères sont plus caractéristiques de la recherche sensible, la responsabilité s'observant par le degré de volontarisme (choix de donner une visibilité à un sujet ayant des répercussions sociales, sociétales et/ou humaines majeures) et la durabilité de l'engagement (notamment pour appréhender le sujet en profondeur et en dynamique et devenir parfois le référent pour les personnes intéressées au sujet). *In fine*, l'objectif est d'offrir des préconisations managériales utiles aux organisations et à leurs différentes Parties Prenantes face aux évolutions sociétales, permettant au chercheur de faire « *entendre sa voix dans un cadre multi-parties prenantes* » (Condomines *et al.*, 2015).

La responsabilité sociale du chercheur est donc tout particulièrement engagée dans le cas de recherches dites sensibles. De nombreux ouvrages, articles ainsi que des cadres juridiques et déontologiques ont été rédigés pour conseiller les futurs chercheurs du sensible et pour encadrer leurs pratiques afin d'adopter cette approche responsable dans

leurs travaux (Renzetti et Lee, 1993 ; Hilário et Augusto, 2020 ; Mulligan et Danaher, 2021). Toutefois, nous pouvons nous demander dans quelle mesure ces différentes précautions méthodologiques et éthiques peuvent réduire la possibilité effective de réaliser des études sur des sujets sensibles.

... à une impossibilité de chercher ?

Pour illustrer la difficulté de réaliser des études sensibles de manière responsable, nous présenterons successivement les effets de type personnel, institutionnel, législatif et normatif qui interagissent et rendent plus délicate la posture scientifique classiquement attendue du chercheur.

L'effet personnel : un chercheur lui-même vulnérable

La question de la réalité des menaces pour les chercheurs a été posée tardivement, tout particulièrement en sciences de gestion, et appréhendée uniquement au travers de stratégies pour limiter l'impact émotionnel sur le processus de recherche et la subjectivité amenant à nier les autres spécificités des recherches sensibles (Brannen, 1988 ; Melrose, 2002). Ainsi, le sensible par définition impose au chercheur un investissement émotionnel et physique le positionnant, de fait, dans une vulnérabilité aux multiples facettes. « *Le terrain fait aussi surgir des émotions, des peurs, le sentiment de voyeurisme à l'exposition de l'intimité d'autrui, [...] des doutes sur la justesse de la présence du chercheur ici et maintenant, ou encore la crainte de passer à côté de l'essentiel* » (Hume, 2007⁸). Les menaces peuvent être amplifiées lorsque la sensibilité du sujet n'a pas été détectée *a priori* et émerge au cours de la recherche ou bien encore quand le sujet ou les témoignages font écho à la propre vie du chercheur (Kumar et Cavallaro, 2018). Le retour d'expériences proposé par Sherry (2013) sur ses six années de recherche auprès d'acteurs impliqués dans les programmes de football de rue (prisons, centres de sans-abri...) conclut que le chercheur est lui-même vulnérable dans le cadre

8. Citation de Mo Hume traduite par Ayimpam et Bouju (2015).

d'une recherche sensible avec un impact en tant que personne (émotion, cognition, physique). Lors d'une étude portant sur des femmes enceintes avec anomalie fœtale, Lalor *et al.* (2006) ont conceptualisé trois effets lors de la collecte et l'analyse de données sensibles : « *bearing to watch* » pour le chercheur, « *bearing to listen* » pour les transcrip-teurs et « *bearing to support* » pour les superviseurs du projet. Pour le chercheur, ils soulignent la confusion possible des rôles, la difficulté à assurer la protection des participants et le difficile lâcher-prise. Ainsi, une des composantes clés du « *bearing to watch* » est la difficulté de maintenir des frontières délimitées entre les différents rôles et d'être un observateur détaché.

Découlant de cette approche par rôles, l'effet de réciprocité apparaît comme une des principales sources de vulnérabilité (Lalor *et al.*, 2006 ; Sherry, 2013). La réciprocité renvoie aux concessions mutuelles typiques des interactions sociales. En effet, la recherche sensible « *comporte également le piège pour le chercheur de créer des attentes chez les personnes qu'il rencontre* » (Gagnon *et al.*, 2019, p.87) et peut conduire à « *des questionnements méthodologiques pour construire un climat de confiance [...et] à des considérations et des jugements éthiques sur la manière de négocier la réciprocité* » (Connolly et Reilly, 2007, p. 534). La relation asymétrique chercheur/participants est particulièrement complexe à gérer lorsque les répondants sont dans une situation de vulnérabilité ou abordent un sujet sensible (Mallon et Elliott, 2021) avec un déséquilibre de pouvoir (Garrels *et al.*, 2022) et un « *endettement* » du chercheur (Sakoyan, 2009). Mallon et Elliott (2021) soulignent l'existence de sentiments de frustration et/ou d'égoïsme à collecter des informations auprès des participants sans pouvoir les aider concrètement ainsi que des difficultés à quitter le terrain en raison des relations établies au cours de l'étude indiquant le complexe équilibre distance/proximité (Garrels *et al.*, 2022).

De ce possible conflit de rôles émergent différents risques⁹ :

- **Le risque de falsification (altération, dénatura-tion)** : pour aider les participants en situation précaire, une gratification pécuniaire peut être envisagée par le chercheur afin d'égaliser le rapport de pouvoir entre chercheur et enquêté. Toutefois, cette gratification peut vicier la relation d'enquête et nuire à la qualité des données collectées (Bouillon *et al.*, 2005).

- **Le risque de confusion** : le soutien social issu de la relation d'empathie peut permettre d'équilibrer l'échange mais il peut être confondu avec de l'amitié ou une écoute thérapeutique (Dickson-Swift *et al.*, 2008). Dans le cadre sensible, les débordements émotionnels fréquents (larmes, recherche de contacts physiques de réassurance, Condomines *et al.*, 2015) constituent un risque de surcharge émotionnelle. Le chercheur n'a souvent ni l'expertise ni les systèmes de contrôle et de soutien des thérapeutes ; il est également moins bien formé pour gérer des récits traumatiques ou de fortes émotions (Garrels *et al.*, 2022). Il est alors plus difficile d'établir des barrières et de savoir comment réagir aux moments d'émotion entre envie de reconforter et volonté de conserver ses distances. Le chercheur peut se sentir impuissant et avoir le sentiment d'être un témoin passif, incapable d'aider les participants pouvant créer de forts sentiments de culpabilité ou de colère (Kumar et Cavallaro, 2018).

- **Le risque de surimplication** : le chercheur peut également chercher à établir un équilibre en prodiguant services et conseils aux répondants. Il peut s'agir de les aider dans leurs démarches administratives, de les orienter vers des personnes ressources, de leur donner un point de vue externe ou de les aider à entrer en lien avec des associations (contacts et soutien professionnel pour des personnes en situation de non-mobilité, orientation vers des associations pour des personnes confrontées à des violences familiales, Wielhorski et Hennequin, 2015 ; Hennequin *et al.*, 2016). Le lien créé avec le répondant peut rendre difficile la fin

9. Dans le cadre de ce travail, le risque est appréhendé comme un danger sélectionné en fonction des valeurs d'une communauté conformément à la définition proposée par Douglas et Wildavsky (1982).

de la relation lorsque le chercheur s'est ainsi impliqué personnellement pour améliorer la situation du répondant (Sherry, 2013).

L'ambiguïté de rôles est donc source de multiples tensions pour le chercheur pouvant l'impacter émotionnellement et moralement (Dickson-Swift *et al.*, 2008). Elle nécessite un apprentissage pour garder une juste distance émotionnelle et savoir à quelles requêtes le chercheur accepte de répondre et lesquelles ne relèvent pas de son rôle et biaisent la qualité et la scientificité de son travail. Cet apprentissage provient de la formation, de la préparation, de la multiplication d'expériences et de la capacité d'analyse réflexive du chercheur pour apprendre à dépasser ces difficultés et transformer les questionnements en une expérience positive ouvrant la voie à d'autres recherches sensibles.

Pour se prémunir de ces effets, un « *travail émotionnel* » entendu comme la gestion des sentiments d'autrui mais également de ses propres sentiments est donc exigé (Melrose, 2002) mais mésestimé tant par les comités éthiques que par les chercheurs eux-mêmes (Sikic Micanovic *et al.*, 2020). En management, ce « *travail de réflexivité* » caractérisant les impacts croisés participants et chercheurs est encouragé mais reste balbutiant (Gilbert et Teglborg, 2021 ; Van Maanen, 2006).

Le chercheur n'étant pas un acteur isolé, au-delà de ce travail sur soi et de l'utilisation de journaux de bord pour évacuer la surcharge émotive, les menaces peuvent également être gérées grâce au réseau informel (famille, amis) ou collectif de travail : échanges avec les membres de l'équipe lorsque la recherche entre dans un projet commun, avec un tuteur ou un chercheur senior, voire parfois recours à un soutien psychologique professionnel (McCosker *et al.*, 2001 ; Sikic Micanovic *et al.*, 2020).

Les comités d'éthique (*Institutional Review Boards*) présents dans certains établissements, en examinant les projets de recherche afin de minimiser les menaces potentielles, peuvent aussi proposer des solutions ou des adaptations des projets (McCosker *et al.*, 2001).

L'effet institutionnel : le défi de l'objectivité et de la scientificité

La quête d'objectivité est une condition essentielle pour faire Science. Or, l'effet institutionnel est perceptible à tous les stades de la recherche sensible du choix du sujet jusqu'au souci de valorisation de la recherche en passant par la méthodologie employée.

Le lien entre les valeurs du chercheur (Becker, 1963), sa « *libido politique* » (Siméant, 2002) et son choix de sujet a été développé expliquant pourquoi son objectivité est souvent remise en cause et sa démarche soupçonnée d'*a priori* « *en raison de motivations supposées moins scientifiques que dans le cas inverse* » (Broqua, 2009) ou de sa trop grande familiarité avec l'environnement ou les acteurs (Bajard, 2013), le volontarisme du chercheur évoqué précédemment pouvant apparaître comme un parti pris. Ce soupçon de « *brouillage des frontières* » (Drake, 2010) est d'autant plus grand que les objets de recherche sont affectivement et socialement proches ou politiquement chargés, assimilant parfois le chercheur à un militant (Lamarche, 2015). Citons en exemple les travaux qualifiés de « *véritables plaidoyers* » pour la prise en compte de la religion et de la religiosité (Honoré *et al.*, 2019 cités par Gaillard *et al.*, 2020). Ces indices de manque d'objectivité sont de fait discutables : « *aucune recherche n'est exempte de préjugés, d'hypothèses et de la personnalité du chercheur. Nous ne pouvons pas nous séparer de ces activités dans lesquelles nous sommes intimement impliqués* » (Sword, 1999, p. 277).

Plus spécifiquement, la recherche sensible par définition offre le moyen d'attirer l'attention du monde académique, politique ou plus largement de l'opinion sur certains sujets méconnus ou stigmatisés amenant les chercheurs à estimer de leur responsabilité d'éclairer ces thématiques :

« *les recherches sensibles concernent pour la plupart les problèmes sociaux et les questions politiques les plus urgentes de la Société. [...] éviter les sujets controversés simplement parce qu'ils sont controversés est aussi une manière d'éviter d'engager sa responsabilité* » (Sieber et Stanley, 1988, p.55). Dès lors, ces

indices ne doivent pas être mis sous silence mais discutés par le chercheur responsable. Gaillard *et al.* (2020) citent en exemple un débat entre chercheurs au sein d'un atelier Diversité et fait religieux de l'AGRH (2019) concernant notamment l'influence, lors d'un travail sur un stigma religieux précis, du port de ce stigma par le chercheur lui-même.

Cette discussion est d'autant plus importante lorsque le chercheur répond à une commande ou lorsque des intermédiaires sont utilisés pour faciliter la mise en relation entre le chercheur et les participants à l'étude. Ce type de parrainage pose problème si une influence est exercée dans la liberté d'analyse (Broadhead et Rist, 1976).

En dehors de cette pression potentielle, le chercheur peut également s'autocensurer ou être amené à manquer d'objectivité si les résultats le conduisent à remettre en cause le fonctionnement ou les activités d'une organisation qui l'a aidé pour son étude (Adler et Adler, 1993). Il lui revient à nouveau de trouver le juste équilibre. Il lui faut également s'assurer d'éviter les fausses interprétations ainsi que le « *syndrome compassionnel et [la] valorisation normative du point de vue du faible* » (Demazière et Zune, 2019, p.19). Plus généralement, toute collecte de données constitue une rencontre entre un chercheur et un terrain donnant naissance à une « *énergie de transformation* » (Plane, 2000) à savoir une interactivité ou une stimulation (ex : innovation managériale). L'importance accordée aux préconisations managériales dans la valorisation de la recherche en est le reflet. Or, « *chaque chercheur est laissé à lui-même, à sa sensibilité, à sa responsabilité morale et sociale* » (Villani *et al.*, 2015, p.51) exigeant un travail de réflexivité important pour caractériser une recherche responsable.

Les ramifications personnelles, collectives, institutionnelles et politiques de la recherche doivent être étudiées souvent sous la forme d'un rapport de type menaces/bénéfices (Rapport Belmont, 1979) ou matrice des postulats / implications politiques et sociales (Gewirtz et Cribb, 2008).

La question de la communication des résultats est dès lors fondamentale puisqu'il s'agit

de rester scientifique tout en offrant des préconisations pratiques pour les Parties Prenantes dont les entreprises et/ou les managers. La rédaction va « *dépendre de l'inclinaison [du chercheur], la nature des données, l'objectif espéré en écrivant sur la recherche et l'audience visée* » (Glesne, 1997). Ce travail de « *funambule* » (Murphy, 2015) vise à trouver le juste équilibre entre le récit d'expériences traumatiques, les difficultés sociales associées à une thématique, les émotions ressenties et la traduction objective des résultats. Deux questions résument « *le souci de responsabilité* » (Fassin, 2008) :

- **Que dire et que cacher pour ne pas nuire aux répondants ni à la scientificité des résultats ?** Cette question découle de la responsabilité individuelle et institutionnelle du chercheur. En effet, dans le cadre sensible, il doit protéger les répondants tout en assurant la scientificité de la recherche. Il est souvent d'usage de remplacer les noms des répondants, des lieux ou des entreprises ou de construire une image composite à partir des différents participants. Cette technique d'autocensure (Adler et Adler, 1993) a pour objectif de ne pas « *balancer ses sources* » (Cefaï et Amiraux, 2002), surtout si le participant est trop facilement identifiable de par la nature unique et personnelle des données ou des témoignages.

Il est toutefois conseillé de valider cette pratique avec les organisations ou participants eux-mêmes car, leur motivation étant parfois leur utilité sociale, il ne faut pas automatiquement imposer l'anonymat au risque de les priver de leur apport (Brink, 1993). Certains auteurs proposent donc, pour rassurer les répondants, de leur soumettre les données et de leur offrir la possibilité de supprimer les éléments qu'ils jugent inquiétants, l'expérience ayant montré que ceux-ci enlèvent souvent des éléments sans relation directe avec le thème central de la recherche (Oakley, 1981). Il revient au chercheur de sélectionner la technique la plus adaptée tout en réfléchissant aux implications morales, scientifiques et personnelles de ce choix.

- **Quelle restitution pour assurer l'utilité sociale de la recherche ?** Cette question relève de la responsabilité institutionnelle et

sociétale. Si la question de l'utilité de la recherche a pu faire l'objet de débats, notamment en gestion (Bedouret et Dupleix, 2019 ; Hamet et Maurer, 2017), la plupart des chercheurs, dont ceux s'intéressant aux sujets sensibles, souhaitent avoir une véritable utilité sociale et produire une connaissance actionnable (Cefai et Amiraux, 2002).

Pour développer son utilité, le chercheur doit notamment adopter une stratégie sur la base de publications scientifiques, institutionnelles ou de communications auprès de la sphère politico-médiatique afin d'assurer le développement de la connaissance et éviter l'instrumentalisation des résultats de sa recherche.

Selon l'audience visée, le chercheur sera amené à adapter et sélectionner ses résultats pour réfléchir aux difficultés associées à chaque type de communication. Nous avons pu nous rendre compte de la difficulté de communiquer auprès de la sphère politique décisionnaire sur les défauts de certains outils dans notre étude sur le Bilan social qui est historiquement et juridiquement ancré dans les entreprises et pour lequel il est difficile de faire évoluer les thématiques et indicateurs (Uzan *et al.*, 2015).

De ce fait, certains chercheurs peuvent être tentés de communiquer les résultats de leur recherche à une opinion publique beaucoup plus large afin d'avoir une audience plus grande et parfois d'influencer la sphère politique indirectement.

Pour cela, ils ont besoin de passer par la voie médiatique dans un contexte où les supports sont plus nombreux, plus libres, plus puissants et plus concurrentiels (Libaert, 2013). « *Les chercheurs sont de plus en plus fréquemment conduits à s'exprimer dans les médias [...] sur des sujets sensibles, souvent controversés, et dont la complexité et l'ampleur des enjeux ne s'accordent pas avec des réponses simples et univoques* » (CNRS, 2014, p.25).

Hennequin (2012) souligne les risques associés, à savoir ne pas pouvoir intégrer la sphère médiatique (capacité à susciter le débat) et perdre le contrôle sur les données présentées par les journalistes (transformation de résultats scientifiques en information).

L'effet législatif et normatif : la liberté d'étudier le sensible encadrée

Les précautions méthodologiques sont tout particulièrement centrales dans le cadre des terrains sensibles (ex : anonymisation, secret industriel, Condomines et Hennequin, 2014). Dans le contexte français, d'une part, les questions d'éthique sont associées aux sujets de recherche portant sur la santé et/ou les thématiques considérées sensibles par la CNIL.

D'autre part, le Règlement Général à la Protection des Données (RGPD) étant la première initiative européenne (2018) de coordination, sa traduction dans des réglementations ou codes (éthique et/ou déontologique) de la recherche reste encore balbutiante. Cette conceptualisation de l'éthique par la protection des données ne donne-t-elle pas naissance à un processus contreproductif amenant à inhiber/détruire l'éthique ? Ainsi, il est fortement recommandé de faire valider le protocole de recherche pour des sujets sensibles par la personne en charge du sujet aboutissant généralement au constat amer de ne pouvoir étudier le sujet sensible en raison de l'incapacité de mesurer l'élément sensible. Citons en exemple la mesure de l'origine ethno-raciale pour appréhender la discrimination à l'embauche. Jugée sensible par la CNIL, la méthodologie qualitative est privilégiée mais mesure-t-elle l'origine ethno-raciale (*criterion problem*) ?

Concernant le « *consentement libre et éclairé* », il impose d'explicitier le projet de recherche en amont aux participants. Quid de l'impact de la représentation du sujet par le répondant sur sa participation effective et ses réponses ? Nous pouvons ici citer les travaux des auteurs sur les lanceurs d'alerte (Condomines et Hennequin, 2020) dont certains pourraient être amenés à aménager leurs propos en fonction de l'objectif de la recherche et de la destination des résultats, dans le cadre d'une actualité législative en pleine mutation.

Les comités d'éthique qui se multiplient dans le cadre de la recherche, y compris en France, semblent contribuer à ce phénomène

en privilégiant certaines conduites comme les méthodes qualitatives (Larouche, 2019). En France, le Comité consultatif national d'éthique (créé en 1983) avait pour mission de rendre des « *avis sur les problèmes moraux soulevés par la recherche* » et les Comités consultatifs (créés en 1988) de protéger les personnes dans la recherche biomédicale.

En 2004, ils deviennent des Comités de protection des personnes avec un pouvoir contraignant accru en 2016 (décret application de la loi Jardé) qui se traduit par l'obligation de leur soumettre toutes les recherches impliquant des personnes. Le principe est d'explicitier l'objet de l'étude et de préciser comment le chercheur va minimiser les potentielles menaces physiques et/ou psychologiques pour les participants et assurer la confidentialité.

Chaque étape doit être détaillée dans un document soumis au comité qui a pour rôle de valider le projet, de faire émerger des questionnements non pris en compte par le chercheur et/ou de fournir des conseils complémentaires. Alors que certains auteurs critiquent la démarche qui permettrait de déterminer et de gérer de manière linéaire et *a priori* les menaces potentielles en objectivant le protocole de recherche (Borgstrom et Ellis, 2021), d'autres soulignent que les menaces pour le chercheur y sont surtout insuffisamment prises en compte (Thummapol *et al.*, 2019). Gagnon (2010) rajoute trois risques supplémentaires à cette démarche : 1/ la bureaucratisation (application mécanique des règles et des normes), 2/ le soupçon (application systématique d'un mécanisme de contrôle) et 3/ la judiciarisation (découlant du caractère administratif du contrôle). Dans le cadre de sujets sensibles, les menaces et la vulnérabilité des participants faisant partie intégrante du travail de terrain, il peut être difficile d'obtenir l'accord des comités.

Un projet récent de collaboration sur un sujet sensible avec des collègues anglo-saxons a ainsi été avorté, de par le refus du Comité interne d'éthique de leur institution de poursuivre le projet : toute recherche de terrain y nécessite le dépôt d'un document avec le détail des personnes enquêtées, la méthodologie employée et les menaces potentielles

pour les participants. Dès qu'une menace semble trop importante (ici sur le caractère intime des questions concernant la perte d'emploi), la réalisation de la recherche est considérée comme impossible. Dès lors, la régulation institutionnelle menaçant toute recherche de refus (Gagnon, 2010) inquiète particulièrement dans le cas de sujets sensibles.

Face à cette « *bureaucratization de la vertu* », Jacob et Riles (2007) développent différentes stratégies d'acteurs (se soumettre, contourner la règle, coopérer pour adapter la règle, faire exempter la discipline). À partir des années 2000, les rares tentatives d'adaptation qui ont été proposées comme la décentralisation des évaluations éthiques (Université de Pennsylvanie) ou la certification des chercheurs n'ont pas abouti (Dumez, 2019) amenant à poser la question de la fin de la liberté académique (Villette, 2019).

La réflexion sur l'encadrement des travaux produits en terrains sensibles met en balance les risques (ex : une démarche devenant trop protocolaire, Fassin, 2008) avec les intérêts déontologiques et scientifiques d'une régulation éthique (Bosa, 2008 ; Gagnon, 2010).

Le risque légal, réputationnel et financier (accès à des partenariats de recherche conditionné par l'existence d'un comité) semble donc amener à restreindre la liberté, voire éluder la responsabilité du chercheur susmentionnée, avec un potentiel risque de censure, d'autocensure ou de désengagement vis-à-vis de l'étude des terrains sensibles, certains chercheurs préférant éviter de longues démarches administratives ayant peu de chance d'aboutir à l'autorisation du projet de recherche (Fortier, 2019). Dès lors, le lien entre l'éthique et la réglementation en vigueur doit être interrogé : s'il s'agit de réfléchir à la façon de produire des données tout en respectant des exigences légales, il est également nécessaire de se demander si un encadrement légal et déontologique peut assurer *de facto* une recherche éthique.

Pour Tolich et Fitzgerald (2006), l'auto-analyse réflexive susmentionnée doit inclure les problématiques éthiques rattachées au projet et au cadre méthodologique pour les résoudre.

Conclusion

Notre article souligne la difficulté de décliner « *l'art et la méthode* » pour s'emparer de sujets sensibles, chaque terrain étant très spécifique et les choix du chercheur impactant les menaces potentielles auxquelles les différentes Parties Prenantes peuvent être confrontées. La responsabilité sociale du chercheur est à ce titre tout particulièrement engagée en amont, pendant et en aval du processus de recherches sensibles, sa réflexivité s'avérant nécessaire pour assurer la scientificité et l'éthique de la démarche. Comme le soulignent Dumez (2019) et Villette (2019) ainsi que la table ronde organisée par Bazin en 2019¹⁰, la mise en place de dispositifs éthiques pour les recherches mobilisant des expériences avec des sujets humains est ainsi indispensable. Toutefois, le phénomène de structuration a des impacts collatéraux remettant en cause la structuration elle-même.

Ainsi, les échappatoires comme le recours à l'anonymisation en réponse au RGPD ne font qu'accroître le risque de dérive qui était à l'origine de la démarche de régulation. Les recherches sensibles caractérisent cet effet non-voulu que nous avons explicité dans cet article à savoir le passage de l'importance de la responsabilité sociale des chercheurs et, plus particulièrement, celle de traiter les recherches sensibles à la limitation, voire l'impossibilité, de chercher. L'analyse réflexive menée en autonomie par le chercheur et proposée à son lectorat constitue selon nous le seul et unique rempart. Ainsi, lorsque des collègues mènent des recherches sensibles et présentent en atelier leur engagement militant (implication associative, membre de la population vulnérable étudiée, port du stigma faisant objet de l'étude), ils ont toute la liberté de mener leur recherche mais ils se doivent de prendre conscience des conséquences de leur choix d'étude, d'indiquer les précautions prises en termes d'objectivité et de scientificité et de préciser en limite l'impact que ce choix peut avoir sur leurs résultats (ex : sur les réponses des répondants ou sur l'objectivité du chercheur dans son analyse). Dans le cadre

du sensible, pour le chercheur, la frontière est donc souvent poreuse entre responsabilité et liberté.

Références bibliographiques

- Adler, P.A. & Adler, P. (1993). Ethical issues in self-censorship: Ethnographic research on sensitive topics, in C.M. Renzetti & R.M. Lee (dir.), *Researching sensitive topics*, Sage Focus Edition, 249-266.
- Ayimpam, S. & Bouju, J. (2015). Objets tabous, sujets sensibles, lieux dangereux, *Civilisations*, 64(1), 11-20.
- Bader, B., Schuster, T. & Dickmann, M. (2019). Managing people in hostile environments: lessons learned and new grounds in HR research, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2809-2830.
- Bajard, F. (2013). Enquêter en milieu familial : Comment jouer du rapport de filiation avec le terrain ?, *Genèses*, 1(1), 7-24.
- Becker, H.S. (1963). *Outsiders*, Traduction Française 1985 -Ed. Métailié.
- Bedouret, L. & Duplex, A. (2019). Impact sociétal de la recherche : évaluation et perspectives, *Techniques de l'Ingénieur*.
- Béji-Bécheur, A., Herbert, M. & Ozçaglar-Toulouse, N.I.L. (2011). Étudier l'éthique, *Revue française de gestion*, 2011/7, 111-128.
- Belmont Report (1979) publié par le Département de la Santé, de l'éducation et des services sociaux des États-Unis.
- Borgstrom, E. & Ellis, J. (2021). Internalizing 'sensitivity': Vulnerability, reflexivity and death research (eds), *International Journal of Social Research Methodology*, 24(5), 589-602.
- Bosa, B. (2008). À l'épreuve des comités d'éthique. *Des codes aux pratiques*, in A. Bensa (dir.), *Les Politiques de l'enquête*. Paris : La Découverte, 205-225.
- Bouillon, F., Fresia, M. & Talliot, V. (2005). *Terrains sensibles : expériences actuelles de l'anthropologie*, Centre d'études africaines EHESS.
- Bourguignon, O. (2005). *La déontologie des psychologues*, Armand Colin.
- Brannen, J. (1988). The study of sensitive topics, *Sociological Review*, 36, 552-563.
- Brink, P.J. (1993). Studying African women's secret societies, in C.M. Renzetti & R.M. Lee (dir.),

10. Détails de la table ronde dans Ballon, J., Le Dilosquer, P-Y. & Thorigny, M. (2019). *La recherche en action : quelles postures de recherche ?*. Éditions et Presses universitaires de Reims.

Researching sensitive topics, Sage Focus Edition, 235-248.

Broadhead, R.S. & Rist, R.C. (1976). Gatekeepers and the Social Control of Social Research, *Social Problems*, 23(3), 325-336.

Broqua, C. (2009). L'éthnographie comme engagement : enquêter en terrain militant, *Genèses*, 2(2), 109-124.

Capdevielle-Mougnibas, V. & de Léonardis, M. (2010). Ségrégation sociale et responsabilité du chercheur en psychologie : donner la parole à ceux qui ne l'ont pas, *Recherche Qualitative*, 29(2), 134-159.

Cefaï, D. & Amiraux, V. (2002). Les risques du métier. Engagements problématiques en sciences sociales. Partie 1, *Cultures & Conflits*, 47.

CNRS (2014). *Guide Promouvoir une recherche intègre et responsable*, Comité d'éthique, disponible sur <http://www.cnrs.fr/comets/>

Commission européenne (2001). *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.

Commission européenne (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 19 p.

Condomines, B. & Hennequin, E. (2014). Studying sensitive issues: the contributions of a mixed approach, *RIMHE International*, 14(3), 3-19.

Condomines, B. & Hennequin, E. (2014). Studying sensitive issues: the contributions of a mixed approach, *RIMHE International*, 14(3), 3-19.

Condomines, B. & Hennequin, E. (2020). Le syndrome du vilain petit canard : de l'ostracisme à la vénération ?, *@GRH*, 37(4), 13-38.

Condomines, B., Raulet-Crosset, N., Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A. & Loubès, A. (2015). Quand la Gouvernance écosystémique met en dialogue Acteurs et Territoires, In I. Bories-Azeau et al. (dir.), *RH, RSE et territoires*, Paris : Vuibert, Collection « Recherche » de l'AGRH.

Connolly, K. & Reilly, R. C. (2007). Emergent issues when researching trauma: A confessional tale, *Qualitative Inquiry*, 13(4), 522-540.

Cotterill, P. (1992). Interviewing women: Issues of friendship, vulnerability, and power, *Women's Studies International Forum*, 15(5-6), 593-606.

Coulon, A. (2012). *L'École de Chicago*, Que sais-je ?, 2639, Presses universitaires de France.

Cowles, K.V. (1988). Issues in qualitative research on sensitive topics, *Western Journal of Nursing Re-*

search, 10(2), 163-179.

Cusin, J. (2008). Survie en milieu hostile : l'étude qualitative de sujets sensibles en management, *XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice Sophia Antipolis.

De La Ville, V.I. (2003). Rendre compte de la singularité : quels enjeux pour la recherche en management stratégique ?, *Revue Sciences de Gestion*, 39, 15-36.

Demazière, D. & Zune, M. (2019). Enquêter auprès de chômeurs exclus par décision administrative : repérer des invisibles, écouter des inaudibles, restituer des expériences, *Recherches Qualitatives*, 23, 7-21.

Dickson-Swift, V., James, E.L. & Liamputtong, P. (2008). *Undertaking sensitive research in the health and social sciences, managing boundaries emotions and risks*, Cambridge University Press, Cambridge Medecine.

Douglas, M. & Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, University of California Press.

Drake, P. (2010). Grasping at methodological understanding: a cautionary tale from insider research, *International Journal of Research and Method in Education*, 33(1), 85-99.

Drevet, B. & De La Ville, V.I. (2014). The ongoing monitoring of societal responsibility in management research activities: A secondary analysis and a heuristic instrumentation, *Society and Business Review*, 9(1), 23-35.

Drevet, B. (2009). Responsabilité sociale et Recherche-intervention : Quelles conséquences pour l'activité du chercheur, *Atelier Méthodologie de l'AIMS*, Caen.

Dumez, H. (2019). Sciences sociales et comités d'éthique. À propos de *Ethical Imperialism*, de Zachary M. Schrag, *Le Libellio d'AEGIS*, 15(2), 5-14.

Duport, M. & Tahri, N. (2018). Chapitre 11. (Ir-)Responsabilité des entreprises et des chercheurs, In J.-M. Peretti (dir.), *Une vision des ressources humaines sans frontières : Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*, Caen, France : EMS, 139-148.

Falcoz, C. & Bécuwe, A. (2009). La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle, *Travail, genre et sociétés*, 21, 69-89.

Farberow, N. (1963). *Taboo topics*, New York: Atherton Press.

Fassin, D. (2008). L'éthique, au-delà de la règle, *Sociétés contemporaines*, 71(3), 117-135.

Fenge, L.A., Oakley, L., Taylor, B. & Beer, S. (2019). The impact of sensitive research on the researcher: Preparedness and positionality, *International Jour-*

nal of Qualitative Methods, 18, 1-8.

Fortier, M. (2019). Des comités d'éthique font tiquer les chercheurs, *Le Devoir*, 12 avril.

Foucault, M. (2012). *Du gouvernement des vivants – Cours au Collège de France 1979 – 1980*, Collection « Hautes Études », Paris : EHESS - Gallimard - Seuil.

Freud, S. (1912 – Traduction de 1966). *Totem et tabou : interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples primitifs*, Paris : Payot.

Gagnon, E. (2010). Le comité d'éthique de la recherche, et au-delà, *Éthique publique*, 12(1), 299-308.

Gagnon, M., Beaudry, C. & Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles, *Recherches qualitatives*, 38(2), 71-92.

Gaillard, H., Guillet, O. & Volia, J.-C. (2020). Précaution(s), écueil(s) et programme(s) méthodologiques sur un sujet sensible. Le cas de l'étude du fait religieux au travail, *31^{ème} congrès de l'AGRH*.

Garrels, V., Skåland, B. & Schmid, E. (2022). Blurring Boundaries: Balancing between Distance and Proximity in Qualitative Research Studies with Vulnerable Participants, *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-11.

Gewirtz, S. & Cribb, A. (2008). Que faire des valeurs en sciences sociales ? Pour une réflexivité éthique en sociologie de l'éducation, *Éducation et sociétés*, 2(2), 113-125.

Gilbert, P. & Teglborg, A. C. (2021). Enquêter sur la transformation organisationnelle : sujet sensible et exigence de réflexivité, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 4510(4), 90-105.

Glesne, C. (1997). That rare feeling: Re-presenting research through poetic transcription, *Qualitative Inquiry*, 3(2), 202-221.

Gouldner, A.W. (1968). The sociologist as partisan: Sociology and the welfare state, *The American Sociologist*, 3(2), 103-116.

Grinbaum, A. (2021). Responsabilité individuelle et collective : le dilemme de l'éthique de la recherche, in L. Coutellec (dir.), *De nouveaux territoires pour l'éthique de la recherche : Repères, responsabilités et enjeux*, Toulouse, France : Érès, 109-123.

GRT GRH et Recherches Sensibles (2018), Introduction à la journée, *1^{ère} journée de recherche du GRT*, Paris.

Hamet, J. & Maurer, F. (2017). Is management research visible outside the academic community?, *M@n@gement*, 20(5), 492-516.

Hennequin, E. (Ed.) (2012). *La recherche à l'épreuve*

des terrains sensibles : Approches en Sciences Sociales, L'Harmattan, Logiques sociales, 254.

Hennequin, E. (2017). *Recherche sur les sujets sensibles entre Gestion des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale des Entreprises : réflexions méthodologiques et éthiques*, Mémoire de HDR, Université Paul Valéry Montpellier 3.

Hennequin, E., Condomines, B. & Wielhorski (2016). Quel accompagnement futur pour les demandeurs d'emploi ? Prospective sur le métier de consultant en transition professionnelle, *XXVII^{ème} congrès AGRH*, Strasbourg, 19-21 octobre 2016.

Hennequin, E., Condomines, B., Jan-Kerguistel, A., Pijoan, N. Saint-Germes, E. (2021, dir.). *GRH et questions sensibles en entreprise : Approches sociales, sociétales et managériales*, Paris, Vuibert, Collection « Recherche » de l'AGRH.

Hilário, A.P. & Augusto, F.R. (dir.) (2020). *Practical and Ethical Dilemmas in Researching Sensitive Topics with Populations Considered Vulnerable*, MDPI.

Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements, *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 63-87.

Illani, M., Miletj, F., Mellini, L., Sulstarova, B. & Singy, P. (2015). L'engagement (scientifique) sensible : Stratégies d'enquête sur les thèmes de la sexualité, la séropositivité et le secret, *Civilisations*, 64(1-2), 45-56.

Jacob, M.A. & Riles, A. (2007). The New bureaucracies of virtue, *Introduction, Political and Legal Anthropology Review*, 30(2), 181-191.

Kumar, S. & Cavallaro, L. (2018). Researcher self-care in emotionally demanding research: A proposed conceptual framework, *Qualitative health research*, 28(4), 648-658.

Lalor, J., Begley, C. & Devane, D. (2006). Exploring painful experiences: impact of emotional narratives on members of a qualitative research team, *Journal of Advanced Nursing*, 56(6), 607-616.

Lamarche, K. (2015). L'apport heuristique d'une implication incontournable, *Civilisations*, 64, 35-44.

Larouche, J.M. (2019). Les sciences sociales et l'éthique en recherche en contexte canadien, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 479-501.

Leduc, M. (2021). Éthique, intégrité et responsabilité en recherche », in L. Coutellec (éd.), *De nouveaux territoires pour l'éthique de la recherche. Repères, responsabilités et enjeux*, Érès, 89-108.

Lee, R.M. & Renzetti, C.M. (1993). The problems of researching sensitive topics. An overview and introduction, in C.M. Renzetti & R.M. Lee (dir.), *Researching sensitive topics*, Sage Focus Edition, 3-13.

Lee, R.M. (1993). *Doing research on sensitive topics*,

London: Sage Publications.

Lee-Treweek, G. & Linkogle, S. (Eds.). (2000). *Danger in the field: risk and ethics in social research*, Routledge.

Libaert, T. (2013). Partie 3. Communication et crise, in Libaert T. *Communications : 20 ans d'articles de référence*, Paris : Dunod, 114-186.

Mallon, S. & Elliott, I. (2021). What is 'sensitive' about sensitive research? The sensitive researchers' perspective, *International Journal of Social Research Methodology*, 24(5), 523-535.

Marcandella, E. (2020). Retour réflexif d'un chercheur en sciences de gestion sur sa légitimité à investiguer le terrain de l'insertion, *Management & Sciences Sociales*, 28,117-134.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry, *World psychiatry*,15(2), 103-111.

McCosker, H., Barnard, A. & Gerber, R. (2001, February). Undertaking sensitive research: Issues and strategies for meeting the safety needs of all participants, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 2(1), Art 22.

Melrose, M. (2002). Labour pains: some considerations on the difficulties of researching juvenile prostitution, *International Journal of Social Research Methodology*, 5(4), 333-351.

Michael, S. (1986). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence, *European Journal of Marketing*, 20(2), 57-69.

Mulligan, D.L. & Danaher, P.A. (2021). *Researchers at Risk: Precarity, Jeopardy and Uncertainty in Academia*, Springer Nature.

Murphy, F. (2015). In dreams begin responsibilities, *Civilisations*, 64(1), 91-101.

Nal, E. (2015). Éléments de réflexion pour une éthique de la relation et une approche synesthésique des terrains sensibles, *Spécificités*, 8(2), 4-9.

Oakley, A. (1981). Interviewing women: A contradiction in terms?, in H. Roberts (dir.), *Doing Feminist Research*, London: Routledge and Kegan Paul, 30-61.

Perez, R. (2002). À propos de responsabilité globale en management, Une mondialisation apprivoisée, *9e journée annuelle François Perroux*, éd. ISEOR, Lyon.

Pitt, L.F. & Abratt, R. (1986). Corruption in business—are management attitudes right?, *Journal of Business Ethics*, 5(1), 39-44.

Plane, J.-M. (2000). The ethnomethodological approach of management: a new perspective on

constructivist research, *Journal of Business Ethics*, 26(3), 233-243.

Pluchart, J. J. (2022). Les sujets sensibles de la recherche en sciences de gestion, *La Revue des Sciences de Gestion*, 313(1), 35-42.

Renzetti, C.M. & Lee, R.M. (1993). *Researching sensitive topics*, Sage Focus Edition.

Robinson, S., Muratbekova-Touron, M., Linder, C., Bouncken, R. B., Findikoglu, M. N., Garbuio, M. & Cole, R. (2022). 40th anniversary editorial: Looking backwards to move forward in management research, *European Management Journal*, 40(4), 459-466.

Royer, I. (2011). La responsabilité des chercheurs en gestion, *Revue française de gestion*, 2011/7, 65-73.

Sabri, O. (2007). *Le tabou en communication publicitaire : Étude des réactions affectives, cognitives et conatives du récepteur exposé à des stimuli publicitaires tabous mortifère et sexuel*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris 9.

Sachet-Milliat, A. (2009). La délinquance d'affaires, les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible, *Revue Internationale de Psychologie*, 15(35), 95-115.

Sakoyan, J. (2009). L'éthique multi-située et le chercheur comme acteur pluriel. Dilemmes relationnels d'une ethnographie des migrations sanitaires, *ethnographiques.org*, 17.

Sherry, E. (2013). The vulnerable researcher: Facing the challenges of sensitive research, *Qualitative Research Journal*, 13(3), 278-288.

Sieber, J.E. & Stanley, B. (1988). Ethical and professional dimensions of socially sensitive research, *American Psychologist*, 43(1), 49-55.

Sikic Micanovic, L., Stelko, S. & Sakic, S. (2020). Who else needs protection? Reflecting on researcher vulnerability in sensitive research, *Societies*, 10(1), 3.

Siméant, J. (2002). Friches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militantes des savoirs savants, in P. Hamman, J.M. Meon & B. Verrier, *Discours savants, discours militants. Mélanges des genres*, Paris : L'Harmattan.

Soulet, M. H. (2005). La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique, *Pensée plurielle*, 10(2), 49-59.

Supiot, A. (2001). Introduction, *Quadrige*, 7-24.

Sword, W. (1999). Accounting for presence of self: reflections on doing qualitative research, *Qualitative Health Research*, 9, 270-278.

Tauber, E.M. (1973). Reduce new product failures: measure needs as well as purchase interest, *Journal of Marketing*, 37(3), 61-64.

Thummapol, O., Park, T., Jackson, M. & Barton, S. (2019). Methodological challenges faced in doing research with vulnerable women: Reflections from fieldwork experiences, *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-11.

Tolich, M. & Fitzgerald, M.H. (2006). If Ethics Committees were Designed for Ethnography, *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 1(2), 71-78.

Urien, B. & Guiot, D. (2007). Attitude face à la mort et comportement d'ajustement des consommateurs âgés : Vers l'élaboration d'une réponse marketing, *Décisions Marketing*, 23-35.

Uzan, O., Hennequin, E. & Condomines, B. (2015). *La GRH, entre construction et déconstruction de modèles ? du Bilan social à l'article 225 de la Loi Grenelle 2*. 26^{ème} congrès de l'AGRH, Montpellier, novembre.

Van Maanen, J. (2006). Ethnography then and now, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1), 13-21.

Villette, M. (2019). La fin de la liberté académique ? La transposition européenne des règles éthiques américaines pour la recherche en sciences sociales, *Le Libellio d'ÆGIS*, 15(2), 15-24.

Watts, J. H. (2008). Emotion, empathy and exit: reflections on doing ethnographic qualitative research on sensitive topics, *Medical Sociology Online*, 3(2), 3-14.

Wielhorski, N. & Hennequin E. (2015). Le récit de vie : une méthodologie adaptée pour aborder le terrain sensible des incidences organisationnelles des violences conjugales, *4ème colloque RMD / ISEOR*, Lyon.

Yanat, Z. & Bonnet, M. (2021). Éditorial du numéro thématique 'Responsabilité sociétale des Enseignants-chercheurs en management', *Management & Sciences Sociales*, 30, 7.

Zardet, V. (2021). Avant-propos du numéro thématique 'Responsabilité sociétale des Enseignants-chercheurs en management', *Management & Sciences Sociales*, 30, 5-6.

Bérangère CONDOMINES

Maître de conférences HDR au Conservatoire national des arts et métiers et rattachée au LIR-SA. Ses travaux portent sur la GRH, et particulièrement sur la gestion des compétences et des performances individuelles (thèse consacrée à l'étude du lien sous la direction du professeur J.-F. Amadiou, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), et sur la gestion responsable des RH (GRH-RSE) au travers de l'entreprise responsable et de la logique partenariale. Dès 2013, avec Émilie Hennequin, elle a étudié les sujets sensibles et leurs impacts sur la méthodologie de la recherche. En 2018, le GRT GRH et RS voit le jour au sein de l'AGRH.

Émilie HENNEQUIN

Maître de conférences HDR au sein de l'École de management de la Sorbonne de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ses recherches portent depuis une dizaine d'années sur les sujets sensibles et elle a réalisé son HDR sur la RSE et le sensible en GRH. Elle a publié différents chapitres d'ouvrages et articles dans des revues nationales et internationales sur des thématiques aussi variées que les discriminations, l'impact des violences familiales au travail, les carrières des personnes vulnérables, les lanceurs d'alerte ou les méthodologies appropriées à l'étude du sensible. Depuis 2018, elle codirige le GRT GRH et Recherches sensibles de l'AGRH.

La collaboration Business Schools/ Universités en recherche en gestion. La fin de deux mondes séparés ?

Patricia Laurens

Chercheuse CNRS, LISIS, Univ. Gustave Eiffel, ESIEE Paris, CNRS, INRAE, 77447 Marne-la-Vallée, France
patricia.laurens@esiee.fr

Christian Le Bas (auteur référent)

Professeur d'économie, UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDES, "ESDES Institute of Sustainable Business and Organizations"
clebas@univ-catholyon.fr

Linh-Chi Vo

Directrice de la recherche, UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDES, "ESDES Institute of Sustainable Business and Organizations"
lcvo@univ-catholyon.fr

Problématique. Cet article traite des collaborations en recherche qui se nouent dans le domaine de la gestion entre Business Schools (BS) privées et Universités publiques françaises, historiquement très séparées. Nous cherchons à savoir si cette séparation (juxtaposition) perdure sur la période 2008-2018 marquée par la croissance de l'activité de recherche des Business Schools et des pratiques collaboratives (y compris internationales) dans le monde académique.

Méthodologie. On a mis au point une base de données tirée de Scopus portant sur 15 494 publications issues de 1 177 revues permettant de décrire les principales tendances concernant la production de recherche académique en gestion des institutions françaises.

Principaux résultats. Nos résultats témoignent de la fin de deux mondes séparés (ou juxtaposés) : le bloc des Universités (accrus des chercheurs CNRS) collabore de plus en plus avec les BS et constitue le premier partenaire en recherche du groupe des BS. Toutefois, les publications collaboratives entre les BS et les Universités-CNRS sont faiblement internationalisées et ont moins d'impact que la moyenne des publications des BS. Nous contribuons à la littérature en montrant que la collaboration entre organisations de recherche, particulièrement développée dans la décennie passée, peut être étendue à des collaborations entre institutions privées et publiques.

Mots clés : collaboration, recherche, Business Schools, Universités, publications.

Issue. This article studies the research collaborations in the field of management between French private Business Schools (BS) and public Universities, which are historically two separated worlds. We investigate whether this separation continues over the 2008-2018 period marked by the growth of research activity in Business Schools and collaborative practices (including international collaboration) in the academic world.

Methodology. Our data set coming from Scopus includes 15,494 publications from 1,177 journals. It enables us to outline the main trends in the production of academic research by groups of French institutions.

Main results. Our results show that the Universities-CNRS group increasingly collaborate with the BS and represents the first set of partners of the BS group. However, the collaborative publications between BS and Universities-CNRS were weakly internationalized and had less impact than the average value of BS publications during that period. We contribute to the literature by showing that collaboration between research organizations, which is particularly dynamic, can be extended to collaborations between private and public institutions.

Key words: collaboration, research, Business Schools, University, publications.

Introduction

On assiste dans la récente période à l'affirmation d'une profonde transformation de la production de connaissance. La collaboration en recherche constitue aujourd'hui une infrastructure essentielle de la production de connaissances nouvelles, le « *fourth age of research* » pour Adams (2013). La collaboration de recherche est un processus social (Leahey, 2016) au sein duquel des chercheurs regroupent leur expérience, leurs connaissances et leurs compétences socialisées de manière à produire de nouveaux savoirs (Bozeman et Boardman, 2014). Il s'ensuit que les chercheurs trouvent des avantages à ce type de collaboration. Elle permet la formation d'une division du travail entre chercheurs, d'une diversité des connaissances au sein des équipes, et d'une capacité à explorer et exploiter de nouvelles trajectoires de connaissances accroissant les performances de la recherche (Jones, 2009).

Il est maintenant bien établi que les équipes produisent des recherches plus fréquemment citées que celles menées par des individus, et cet avantage a augmenté au fil du temps (Wuchty *et al.*, 2007). Un tout dernier aspect, la collaboration internationale, qui dépasse donc la frontière d'un seul pays, s'est développé rapidement (Chen *et al.*, 2019). En Europe, le pourcentage de chercheurs académiques collaborant à l'échelle internationale dans le cadre de leur recherche s'élève à 63,8 %, ce qui est très élevé (Kwiek, 2018).

Historiquement, en France, il y avait une distinction claire, dans les domaines de la gestion et du Management, entre les deux grands acteurs que sont les Universités publiques et les écoles de commerce ou Business Schools (BS par la suite) privées. On peut penser que dans le domaine Économie/Gestion qui est celui dans lequel les écoles de commerce (BS) et les Universités publiques déploient leur activité de recherche, la collaboration scientifique est un modèle qui a dû s'imposer comme dans les autres champs. Cependant, la relation entre ces deux mondes peut se caractériser comme une séparation sur le temps long. Le modèle des BS en particulier et des grandes écoles en général se caractérise par une inscription sélective des étudiants à la suite de concours

et une orientation plus professionnelle (Calmand *et al.*, 2009). Les Universités ont structuré des enseignements de gestion dans leurs programmes de formation avec la création des IUT et la croissance des IAE (Chessel et Pavis, 2001). Grâce à la réforme du système LMD (Licence, Master, Doctorat), les diplômes proposés par les deux mondes se sont standardisés. De nombreux Masters universitaires correspondent désormais aux normes des grandes écoles (Fauconnier, 2006). En termes d'activité de recherche, celle qui nous importe dans cet article, le schéma est un peu différent, au moins historiquement. Dans le passé les BS n'ont pas accordé une attention particulière aux « signes communs de la dignité académique », c'est-à-dire à la recherche. Pour le monde universitaire elles étaient ouvertement reléguées à des rangs inférieurs (Bourdieu, 1989, p. 324).

Depuis les années 2000, les activités de recherche au sein des BS se sont fortement développées, en témoigne la croissance des publications dans les revues à comité de lecture par des enseignants titulaires d'un doctorat (Blanchard, 2011). Malgré ces changements, on est resté globalement dans un contexte de dichotomie maintenue en recherche entre les BS privées et les Universités publiques. La confrontation entre les deux mondes continue, et est même attestée par le débat en 2013 entre la Conférence des présidents d'université et celle des grandes écoles (Fauconnier, 2013). Beaucoup l'ont décrite comme une « impasse française » (Picavet, 2007) ou un « douloureux divorce français » (Fauconnier, 2006).

Les questions que l'on peut alors se poser sont : peut-on envisager que se nouent des collaborations en recherche entre les deux institutions d'autant plus qu'elles sont devenues un moteur essentiel de la production de connaissances ? Peut-on imaginer la fin de la coupure entre ces deux mondes, des BS et des Universités, notée par plusieurs observateurs ? Quels sont les avantages issus de ces collaborations dont les chercheurs peuvent bénéficier ? Retrouve-t-on la tendance à la collaboration internationale parmi les chercheurs des BS et des Universités auxquelles on peut ajouter des équipes de recherche souvent sous la tutelle du CNRS ?

Afin de répondre à ces questions, nous analysons les collaborations en recherche entre les BS, les Universités et les organismes de recherche publique comme le CNRS. Nous effectuons notre démarche à l'aide des outils bibliométriques lesquels ont permis des avancées remarquables dans le suivi et l'analyse de la production de connaissances dans le monde académique (voir par exemple les contributions de la revue *Scientometrics*). Nous focalisons notre étude sur l'analyse des coauteurs au sein d'un ensemble de publications. Cet outil a permis notamment, de cartographier des réseaux de chercheurs individuels et des institutions auxquels ils appartiennent.

Notre contribution se déploie ainsi dans deux directions. En premier lieu, nous avons mis au point une riche base de données concernant les publications des chercheurs en gestion en France sur une période d'une décennie (2008-2018). Il s'agit d'un outil unique basé sur les adresses institutionnelles des auteurs de publications. Une telle base autorise une connaissance précise et robuste du volume et des acteurs des collaborations en recherche de différentes institutions clés de la recherche en gestion, y compris dans la dimension internationale. Par ailleurs, on associe un travail statistique sur le classement des revues ouvrant la voie à une mesure de la valeur des publications collectives comparée à celles qui ne le sont pas. En second lieu, sur la base de ces données quantitatives, nous contribuons sur le fond quant aux volumes et aux formes des collaborations dans le domaine de la gestion.

Nos résultats témoignent de la fin de deux mondes séparés : le bloc des Universités (accrus des chercheurs CNRS) collabore de plus en plus avec les BS et constitue le premier partenaire en recherche du groupe des BS. Dans un contexte d'internationalisation croissante de la recherche en gestion les publications collaboratives entre les BS et les Universités sont faiblement internationalisées et ont moins d'impact que la moyenne des publications des BS. Ainsi, notre travail offrant une vision de la production de connaissances des organisations de recherche en France et des collaborations qui se nouent dans la dernière décennie apparaît d'une réelle portée.

Nos idées sont présentées comme suit. La première section propose une revue de la littérature et définit plus précisément la question de recherche. La section suivante résume le contexte institutionnel de la recherche en sciences de gestion en France. La troisième section présente notre méthodologie. La quatrième décrit les principales tendances concernant la production de recherche académique des deux groupes d'institutions (BS et Universités). Dans la cinquième les principaux aspects (volume, évolution, valeur) des collaborations de recherche entre institutions sont passés en revue. Enfin, la dernière section fournit une synthèse et une discussion de nos résultats.

Cadre théorique et questions de recherche

Une tendance forte dans le monde académique est l'abandon de la recherche produite par des scientifiques individuels pour l'adoption du mode de production en équipe de connaissances nouvelles (Wuchty *et al.*, 2007). Une équipe de recherche est un groupe de chercheurs qui collaborent pour produire de nouvelles connaissances scientifiques, qui sont principalement communiquées sous la forme d'articles. Ainsi des chercheurs qui apparaissent comme auteurs sur un article de recherche représentent un élément visible et facilement quantifiable de la manifestation d'un effort scientifique collaboratif (Jones *et al.* 2008). Le travail en équipes dans le monde académique dépasse de plus en plus les frontières d'une université (Jones *et al.*, 2008). Il s'agit d'un changement radical dans la production de connaissances qui se généralise dans pratiquement tous les domaines des sciences « dures » comme des sciences sociales. Un important fait stylisé doit être souligné : les collaborations impliquant plusieurs Universités constituent la structure collaborative dont le nombre croît le plus rapidement. En d'autres termes, la collaboration inter-organisationnelle devient le modèle type de la collaboration en recherche (Powell *et al.*, 2005). Au début cette tendance s'applique naturellement à la « big science » compte tenu de l'importance du coût des infrastructures, puis s'étend à beaucoup de disciplines. C'est elle qui nous retiendra dans

cet article en relation avec la discipline des sciences de gestion.

La collaboration en recherche procure plusieurs avantages qui en font une pratique (hautement) profitable. La division du travail de recherche entraîne une réduction des coûts, un gain de temps, un accès facilité à des équipements coûteux et à des données scientifiques uniques (Franceschet et Costantini, 2010). Les chercheurs peuvent également partager des connaissances et capitaliser sur la fertilisation croisée des idées (Franceschet et Costantini, 2010). Elle augmente la probabilité de recevoir des financements (souvent publics) et d'obtenir des contrats de recherche. Elle améliore la visibilité des résultats. En effet, grâce au plus grand nombre de co-auteurs, l'article est porté à la connaissance d'un plus grand nombre de chercheurs (Franceschet et Costantini, 2010). Des études empiriques confirment que les équipes collaboratives produisent plus d'articles à fort impact et de travaux plus fréquemment cités que les auteurs seuls (Lee et Bozeman, 2005 ; Wuchty *et al.*, 2007). Ces avantages de la collaboration peuvent s'appliquer à beaucoup de domaines de connaissances académiques ou scientifiques. Selon les domaines la hiérarchie n'est pas identique. Bien que l'argument d'un partage du coût des équipements soit un facteur plutôt spécifique aux sciences dures, on pense que globalement ces schémas s'appliquent aussi aux sciences de gestion.

De plus, la littérature met en évidence une croissance récente mais sans précédent de la collaboration *internationale* (Abramo *et al.*, 2019 ; Kwiek, 2020). Cette tendance est à la fois une manifestation de la dominance de la collaboration entre organisations (Wuchty *et al.*, 2007), mais marque une nouvelle étape de la production collaborative de connaissances dans un monde maintenant globalisé au sein duquel les technologies nouvelles de l'information et de la communication (dont Internet) apportent les infrastructures essentielles d'échange d'information et d'idées. La collaboration internationale constitue également un levier d'avantages. Les organisations de recherche choisissent d'investir dans des collaborations internationales car elles tendent à produire des connaissances nouvelles ayant une grande valeur et donc donnant lieu à des

publications plus souvent citées (Abramo *et al.*, 2019). D'autre part, au niveau des chercheurs individuels, la littérature montre que les chercheurs doivent avoir un certain niveau de capital social établi qui leur permette d'intervenir efficacement dans l'environnement collaboratif international (Melkers et Kiopa, 2010). Les professeurs plus établis ou ceux qui bénéficient de subventions de recherche plus importantes ont tendance à avoir des réseaux de collaboration plus « cosmopolites » qui leur permettent d'étendre leur réseau de collaboration au-delà des frontières de leur propre établissement de recherche.

Sur la base de ces référents théoriques, les questions que l'on pose dans cette recherche sont : est-ce que cette « loi » concernant la croissance remarquable de la collaboration en recherche est valable pour des contextes institutionnels différents ? Pour des organisations ayant des finalités, des fonctionnements et des cultures différents ? Nous savons par la littérature que la collaboration en matière de recherche au sein d'un seul pays s'est remarquablement développée en Italie (Franceschet et Costantini, 2010), aux Pays-Bas (Ponds, 2009), aux États-Unis (Lee et Bozeman, 2005), en Norvège (Kyvik et Reymert, 2017) et en Australie (Lewis *et al.*, 2012). Cependant, dans le cas de la France la recherche en gestion est menée dans des contextes institutionnels différents : dans des BS *privées* et des Universités *publiques*.

Si cette dynamique existe bien, deux autres questions méritent d'être investiguées :

1. Retrouvons-nous dans le cas (français) des collaborations de recherche en gestion entre BS et Universités, et est-ce que ces dispositifs de collaboration aboutissent à la production de nouvelles connaissances de plus grande valeur ?
2. Retrouve-t-on également une tendance à l'internationalisation de la recherche en gestion dans le contexte français attestée dans d'autres disciplines académiques ?

Au total 3 aspects des collaborations en recherche en gestion sont investigués dans ce papier : dans le contexte français structuré par de deux grands types d'institutions profondément différentes en termes de fina-

lité de leurs actions (BS privées/Universités publiques) retrouve-t-on la poussée de la collaboration inter-organisationnelle ? Si oui ce trend s'accompagne-t-il d'une plus grande valeur de la production collaborative des connaissances ? Et quid de l'internationalisation accrue de cette production ?

Le contexte institutionnel de la recherche en sciences de gestion en France

Historiquement il y avait une distinction claire, en termes de mission, entre les Universités et les BS : la recherche était du ressort des Universités et la formation professionnelle la mission essentielle des BS (Courpasson et Guedri, 2007). Cette tradition avait conduit à une concentration de la recherche en gestion dans les Universités. Les présidents des associations scientifiques de gestion ou les rédacteurs des revues de gestion académiques étaient principalement des universitaires. Les principaux laboratoires de recherche étaient affiliés aux Universités et pour certains d'entre eux reliés au CNRS. Par ailleurs, dans le passé, les BS n'avaient pas prêté attention à la recherche. Selon Blanchard (2011), au cours des années 80, très peu de BS, comme HEC et ESSEC, ont investi dans des activités de recherche. Seules quelques BS avaient entrepris des initiatives de recherche¹. Au cours des années 2000, une révolution culturelle se produit au sein des BS, elles commencent à se tourner vers des activités de recherche (Abdessemed et Bueno-Merino, 2016). Le « publier ou périr » des Universités américaines est devenu le mot d'ordre dans le monde des BS. Ce changement culturel peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Au niveau international, les BS ont commencé à demander des accréditations telles que AACSB et EQUIS pour obtenir une reconnaissance externe. Ces agences d'accréditation mettent l'accent sur les publications scientifiques et la qualification des professeurs dans leurs critères d'évaluation. Au niveau national, la CEFDG² a mis en avant également les mêmes critères

dans son évaluation pour l'octroi du « grade de master » aux BS (CEFDG, 2005). Depuis lors, les BS françaises ont investi en recherche aux niveaux national et international, comme le montrent des études récentes sur les activités de recherche de BS (Menger *et al.*, 2015 ; Mangematin et Belkhouja, 2015 ; Dubois et Walsh, 2017).

Il serait toutefois réducteur de considérer que BS et Universités sont les seules organisations produisant de nouvelles connaissances dans le domaine des sciences de gestion. À côté d'elles, on trouve d'autres écoles ou instituts menant des recherches : des écoles d'ingénieurs (École Centrale, Arts et Métiers, autres), des instituts publics de recherche (INRA, INSERM, INRIA), des écoles de commerce (INSEAD, écoles privées non classées), les Instituts d'études politiques, des institutions monétaires (Banque de France), le CNAM, des organisations internationales basées en France³. Ces institutions publient en général peu prises individuellement mais une fois agrégées ces productions représentent une part non négligeable de la production de nouvelles connaissances en gestion (au moins lorsque nous mesurons leur production par des publications académiques). Elles représentent dans notre approche un troisième groupe d'institutions. Alors que les BS et les Universités possèdent des missions, des activités et des stratégies homogènes, ce troisième groupe apparaît beaucoup plus disparate quant à ces mêmes éléments. Il ne peut, toutefois, être ignoré compte tenu de sa contribution significative à la recherche en gestion.

La littérature ne nous donne aucune vision de la collaboration en recherche entre les BS et les Universités. En revanche, il a été remarqué que les BS ont développé un solide réseau international de collaboration de recherche (Dubois et Walsh, 2017). Notre étude contribue ainsi à éclairer des aspects collaboratifs de la recherche académique en gestion qui ne sont encore pas ou peu investigués. Mais nous souhaitons aller plus loin et

1. Par exemple, l'ESC Clermont a fondé un Centre d'études et de recherche (1985), tandis que l'ESC Nantes (aujourd'hui Audencia Business School) avait porté une initiative similaire en 1984.

2. Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion.

3. Ces remarques s'appuient sur des données concernant les publications dans les journaux de gestion (voir infra).

nous interroger sur la question de savoir si et comment les BS et les Universités publiques en France collaborent dans la recherche en gestion. Cette question est pertinente car la relation historique de *séparation* entre les deux mondes ne favorise pas les stratégies de collaboration. Les équipes collaboratives peuvent différer par beaucoup de dimensions (Stokols *et al.*, 2008), toutefois, les différences en termes de discipline, culture, organisation sont les plus importantes (Hall *et al.*, 2018). Dans ce papier la discipline est unique (les sciences de gestion), en revanche, les aspects organisationnels et culturels constituent des éléments de différenciation déterminants⁴.

Une telle activité sociale est menée dans des contextes institutionnels, ce qui va bien au-delà des conduites visant à maximiser la productivité (Bozeman *et al.*, 2001). Dans le contexte institutionnel français, peut-on s'attendre à ce que se structurent des collaborations en recherche (le nouveau moteur de la production de nouvelles connaissances) entre BS et Universités, deux mondes jusqu'ici plutôt séparés ?

Méthodologie

Nos hypothèses

Concernant notre méthodologie l'hypothèse de base est que nous pouvons nous appuyer sur les modèles et schémas élaborés en Scientométrie pour évaluer l'échelle et la variété des collaborations en recherche. Nous approchons les résultats de recherche des individus et des équipes à travers leurs publications dans les revues académiques. Autrement dit, nous ne nous intéressons ici qu'à la recherche académique et non à la recherche dite appliquée ne donnant pas lieu à publication dans des revues avec évaluation par les pairs. Pour la Scientométrie l'ensemble des publications académiques constitue un indicateur pertinent de l'activité et des performances des organisations de recherche (van Raan, 2004). Au milieu des années 1980 les incitations à publier dans les journaux internation-

aux de gestion ou d'économie deviennent fortes (Franzoni *et al.*, 2011). Les outils bibliométriques sont ainsi appropriés à l'étude du modèle de recherche collaborative aboutissant à des publications avec co-auteurs (Jones *et al.*, 2008).

La production de nouvelles connaissances dans les sciences est de plus en plus le produit d'équipe de chercheurs en collaboration. Celles-ci sont « *self-assembled and fluid* » (Wang et Hicks, 2015). Les collaborations en recherche académiques constituent des moyens uniques d'acquérir de nouvelles compétences et de l'expérience. Cela requiert l'usage d'une approche fondée sur l'analyse des réseaux (nécessairement ouverts) de chercheurs. Comme dans les travaux relevant de la Scientométrie on part dans ce travail des publications académiques pour apprécier le volume, l'évolution et les formes des collaborations entre co-auteurs. Cette approche a été revendiquée par le travail pionnier de Subramanyam (1983). Celles-ci sont de plus en plus importantes car on entre dans l'ère de la collaboration. Notre hypothèse méthodologique de base est ainsi que l'analyse des collaborations des chercheurs individuels pour peu qu'on connaisse leur affiliation, renseigne et donne de l'information permettant d'en retirer des conclusions relativement au degré de collaborations entre institutions ou organisations (voir notamment : Heinze et Kuhlmann, 2008 ; Koopmann *et al.*, 2021).

On interprète ces collaborations individuelles comme une image d'une forme de collaboration entre organisations même si elles restent dirigées par les comportements des individus membres de réseaux interpersonnels de recherche (souvent aussi liés à la vie d'associations académiques). Autrement dit une publication collective est interprétée comme une trace d'une collaboration entre institutions. Ajoutons que le phénomène de collaboration demeure une pratique laissée en partie sous la gouvernance individuelle des chercheurs. Les collaborations entre organisations se font au travers des comportements de réseaux des chercheurs. Les publications entrent dans

4. Dans les sciences sociales on perçoit comme dans les sciences dures un trend continu en faveur d'équipes plus grandes (Wuchty *et al.*, 2009). Ce fait stylisé peut être beaucoup mieux expliqué par la théorie du capital social.

les rapports d'activité des institutions académiques (BS et Universités). Elles ont même un impact important quant à l'évaluation des équipes de recherche et donc des institutions (relevant du CNRS, du Ministère). Même si elles ne renvoient pas à des accords finalisés (contrat, convention), elles peuvent témoigner de coopérations plus décentralisées (diplôme en commun, thèses co-encadrées, conférences co-organisées). Par-là elles sont bien le signe de rapprochements entre institutions. Autant on dispose *via* les publications de données fiables, exhaustives et portant sur de longues périodes relativement aux collaborations individuelles, autant les éléments de collaborations plus institutionnelles échappent au recensement à grande échelle.

La mise au point d'une base de données inédite des publications françaises en gestion

Compte tenu de ces présupposés nous avons utilisé *Sciverse Scopus*, la base de données transdisciplinaire lancée par l'éditeur Elsevier en 2004. Elle couvre 21 000 journaux scientifiques et offre une plus grande couverture des sciences humaines et sociales et des journaux non anglophones. Notre base de données comprend 1 177 journaux relevant du domaine de la gestion. Pour l'ensemble de ces journaux, on extrait les articles parus entre 2008 et 2018 lorsque ceux-ci ont dans leur adresse de signature au moins une adresse mentionnant la France comme pays de rattachement. On obtient ainsi 15 546 articles auxquels sont associées 37 392 adresses d'institutions signataires de ces articles. 21 998 adresses sont localisées en France.

Trois groupes d'institutions ou d'organisations de recherche sont identifiés et constituent les unités centrales de nos observations⁵ :

1. Le groupe des Business Schools. Il se compose de 38 BS qui figurent dans les classements annuels des journaux (*L'Étudiant*, *Le Figaro*, *Le Point* et *Le Parisien*). Ces classements sont bien connus et considérés

comme fiables car reflétant globalement la hiérarchie des écoles. Deux BS ont été retirées sur la base de nos données : une BS avait des publications référencées uniquement sur la dernière année (South Champagne BS), une autre avait très peu de publications par ailleurs très éparpillées dans le temps (ISTEC). Nous travaillons ainsi sur 36 BS étudiées sur 11 ans (de 2008 à 2018). Pour les nombreuses BS qui se sont concentrées sur la période, on a adopté la convention de reconstituer les données de leurs publications sur toute la période 2008-2018 à partir de leur périmètre de 2018.

2. Le groupe des équipes ou des individus de l'ensemble des Universités françaises ou qui dépendent du CNRS. Les comportements de ce groupe sont essentiellement guidés par les principes de l'enseignement et de la recherche publics. Séparer les Universités du CNRS pour constituer un groupe des grands établissements de recherche publique ne serait pas pertinent puisque les unités mixtes de recherche relient les deux institutions.
3. Les groupes *des autres* dont on a vu précédemment qu'il était nécessairement plus disparate. On retrouve ici des organismes publics de recherche hors CNRS (INRA, INSERM), des écoles de commerce privées, des institutions du secteur public, des firmes du secteur privé, des organisations internationales, etc. Leur activité de recherche en gestion est consistante et ne peut être ni ignorée, ni fusionnée avec celle des deux autres groupes.

Sur les données extraites on utilise les listes des adresses signataires pour repérer les adresses françaises et les adresses étrangères. Parmi les adresses françaises, on identifie tout d'abord les adresses relatives aux BS qui constituent le premier groupe d'institutions de recherche de notre étude. Parmi les adresses restantes, on repère celles se rapportant à une université ou au CNRS

5. Notre méthodologie tend à séparer les BS des Universités et à associer Universités et CNRS. Nous sommes conscients qu'existent des exceptions (par exemple l'EM Strasbourg est juridiquement membre de l'Université de la ville) qui ne remettent pas en question notre typologie.

(univ_CNRS) second groupe d'institutions de notre étude. Les adresses françaises restantes sont classées dans le troisième groupe, dit « Autres ».

Nous adoptons la convention bien connue en Scientométrie selon laquelle l'existence de co-auteurs dans un article constitue une trace d'une collaboration dans le processus de recherche entre les co-auteurs (voir par exemple la recherche fondatrice de Narin *et al.*, 1991). On distingue les collaborations internationales des collaborations nationales entre les 3 groupes d'institutions. Pour définir les premières il suffit qu'une affiliation étrangère soit présente dans les signatures pour que la publication soit considérée comme « internationale ». Pour les secondes, quand deux affiliations relevant de deux groupes différents d'institutions sont présentes dans une même publication, on la considère comme une publication collaborative. On a donc ainsi un marqueur des collaborations en recherche.

Concernant l'impact ou la *valeur* des publications (et donc la valeur des recherches entreprises) on pose qu'elle est proportionnelle à l'indicateur *Impact factor* bien connu. Ainsi les articles sont classés en fonction d'un indicateur de visibilité du journal dans lequel ils paraissent⁶. Cet indicateur permet de classer les articles en 4 groupes selon les quartiles de la distribution : du groupe de ceux publiés dans les revues à plus fort impact, le premier quartile, aux groupes des articles publiés dans les revues les « moins visibles », le der-

nier quartile. Nous utiliserons dans la suite comme indicateur des publications ayant une plus grande valeur la proportion de papiers situés dans le premier quartile.

L'analyse des publications ne constitue qu'un volet seulement du processus d'évaluation de la recherche et des formes de collaboration entre chercheurs. Hicks (2004) a signalé que dans les sciences sociales les contributions faites dans les ouvrages collectifs constituaient des marqueurs de recherche. Toutefois, à ce jour il reste très difficile d'avoir une comptabilité relative à ces documents. Il s'ensuit que les publications académiques constituent la souche scientométrique la plus importante, pour laquelle nous avons des données fiables sur de longues périodes de temps. Ce sont elles que nous exploitons ici.

La production de recherche académique des groupes d'institutions : les principales tendances

Notre base de données nous permet de décrire l'évolution et les formes de la production académique des organisations de recherche dans le domaine de la gestion.

Le volume de publications

Nous avons au total 15 494 publications sur la période 2008-2018. La croissance des publications est quasi constante, on assiste à un doublement sur les 11 ans (voir le tableau 1).

Tableau 1
Évolution des publications de chaque groupe d'institutions

Année	Total	BS	Universités et CNRS	Autres
2008	899	222	442	352
2013	1 519	587	771	422
2018	1 871	862	891	391
Total	15 494	6 192	7 614	4 255

Source : base Scopus et nos propres calculs.

6. L'usage des citations que reçoit un papier pour mesurer sa valeur donne des résultats très voisins. Par exemple, Didegah et Thelwall (2013) ont montré que dans les sciences sociales l'Impact Factor d'une revue est statistiquement significativement associé à des citations croissantes. Par ailleurs, le nombre important de revues étrangères non catégorisées par le CNRS et la FNEGE ne permet pas le recours à leur classement pour évaluer la qualité des papiers.

La production académique des trois catégories d'institutions de recherche en gestion s'établit ainsi : 7 614 publications pour le groupe des Universités et CNRS, 6 192 pour les BS, 4 255 pour le groupe des autres⁷. La progression des publications des BS est remarquable, elles ont été multipliées par 4 dans la période d'observation 2008-2018, celles des Universités par 2 seulement. Ainsi dans l'année 2018 qui marque la fin de la période d'observation, les deux groupes parviennent pratiquement au même montant de publications (862 contre 891). S'agissant des BS cette période est marquée par l'impor-

tance que prend la recherche académique en lien, notamment, avec la délivrance du grade de Master. Les publications du 3^{ème} groupe sont sur un trend croissant, mais la progression n'est pas monotone. Une telle évolution n'est pas aisée à interpréter compte tenu de l'hétérogénéité du groupe.

Le tableau 2 donne les taux d'internationalisation des publications des trois groupes d'institutions. On rappelle la convention (quasiment standard) qu'une publication est internationale quand on trouve au moins une signature étrangère dans la publication.

Tableau 2
Taux d'internationalisation des publications

Année	BS	Universités et CNRS	Autres
2008	56,8 %	30,8 %	42,0 %
2013	55,7 %	34,5 %	45,5 %
2018	71,5 %	45,6 %	51,9 %
Total	61,1 %	38,8%	44,0 %

Source : base Scopus et nos propres calculs.

Les différences entre groupes sont manifestes en termes d'internationalisation. Les deux groupes principaux diffèrent fortement quant au taux d'internationalisation de leur publication. Sur l'ensemble de la période il est de 61,1 % pour les BS et de 38,8 % pour les Universités et CNRS. Notons qu'au cours de la période ce taux est croissant pour les 3 groupes, bien que la croissance soit moins prononcée pour le troisième groupe. Les BS ont donc une recherche plus internationalisée. La dynamique d'évolution est également à souligner : les BS ont une croissance forte de cet indicateur et finissent la période avec un taux de

71,5 % alors que l'ensemble Universités-CNRS semble stagner autour de 45 %. Le dernier bloc a une croissance soutenue, quoiqu'un peu en retrait, de la proportion de ses collaborations internationales. Des trois groupes, seul le bloc Université-CNRS possède plus de la moitié de ses papiers sans co-auteur à affiliation étrangère.

La valeur des publications

Le tableau 3 présente le pourcentage des publications des trois groupes dans le quartile supérieur des journaux. Par convention on a considéré qu'il s'agit de papiers à fort impact.

Tableau 3
Valeur des publications des 3 groupes (part des publications dans le quartile supérieur des journaux)

Année	Ensemble	BS	Universités et CNRS	Autres
2008	39,8 %	48,2 %	35,1 %	43,5 %
2013	45,8 %	56,7 %	39,0 %	44,3 %
2018	56,4 %	65,3 %	51,7 %	49,9 %
Total	48,9 %	58,7 %	42,9 %	46,7 %
Dont publications internationales	62,2 %	68,2 %	56,7 %	59,8 %

Source : base Scopus et nos propres calculs.

7. Le total fait 18 061 donc supérieur au nombre de publications que nous avons dans notre base de données (15 494). Ce décalage provient du fait que n'employant pas le comptage fractionnaire, une même publication peut être attribuée à plus d'une seule institution.

Pour l'ensemble des institutions de notre échantillon presque la moitié (48,9 %) des publications sont dans le premier quartile des journaux qui ont un *impact factor* le plus élevé. Cet indicateur de valeur des publications révèle que le groupe des BS est le mieux placé. 58,7 % des publications du groupe sont dans le premier quartile, contre 42,9 % des publications du bloc Université-CNRS, et 46,7 % du troisième groupe. L'étude des chroniques de la part des publications du premier quartile montre une augmentation de la place de ce premier quartile, toutefois non monotone et tout en conservant les écarts entre groupes. Il n'y a donc pas d'effet de rattrapage entre type d'institutions.

La hiérarchie qui apparaît est nette : elle donne les publications des BS de meilleure qualité. Celles des Universités et CNRS vien-

nent assez loin derrière, dépassées par celles du groupe des autres avec 15 % d'écart par rapport au groupe des BS. Il y a toutefois une constante : lorsque les publications comprennent au moins une signature d'une institution étrangère, elles ont plus de valeur que les publications « purement nationales ».

Les collaborations en recherche entre institutions françaises en gestion

Le volume global des collaborations

Une fois ces grandes tendances mises en évidence nos données nous permettent de saisir le volume, l'évolution, la variété des collaborations de recherche entre institutions.

Tableau 4

Le volume et l'évolution des publications en collaboration

Année	BS-Univ_CNRS	BS-Autres	Universités_CNRS-Autres	BS-Univ_CNRS/ total publications BS
2008	31	25	71	9
2009	38	27	81	8,4
2010	57	19	94	10,3
2011	80	34	111	11,8
2012	86	39	112	10,9
2013	111	49	114	10,7
2014	124	45	136	10,6
2015	150	51	127	12,1
2016	129	38	110	10,1
2017	165	49	127	11,1
2018	138	37	113	8,2
Total	1 109	413	1 196	10,4

Source : base Scopus et nos propres calculs.

Les publications (tableau 4) attestant d'une collaboration entre BS et le groupe Universités-CNRS s'élèvent à 1 109 sur la période. Le bloc des autres institutions offre un volume moindre de collaboration. Ainsi les Universités et CNRS constituent (et de loin) le premier partenaire des BS. L'inverse n'est pas vrai. Le premier partenaire du bloc Universités et CNRS est le troisième groupe des autres institutions. On a donc ici une vraie dissymétrie. Afin d'avoir une meilleure connaissance des collaborations, on doit normaliser le nombre

de celles-ci, c'est-à-dire le rapporter au volume absolu des publications.

Les collaborations entre les BS et le groupe Universités-CNRS représentent 18 % des publications des BS et 15 % de celles du groupe Universités-CNRS pour l'ensemble de la période. Il s'agit là de données très significatives. Le phénomène de collaboration n'est donc pas marginal. Regardons maintenant les collaborations entre le groupe Universités-CNRS et le groupe des Autres. Elles sont les plus

importantes en volume. Elles représentent 16 % des publications du groupe Universités-CNRS et 28 % du groupe des Autres. Là encore les collaborations ne constituent pas des pratiques secondaires, en particulier s'agissant du troisième groupe (Autres).

Intéressons-nous maintenant à l'évolution. À partir de 2015, le nombre de co-publications des BS avec le groupe Universités-CNRS dépasse celles des Universités-CNRS avec les autres institutions. S'agissant de l'évolution elle n'est pas continûment croissante. On perçoit qu'elle atteint un pic en 2014-2015 pour les 3 types de collaboration.

Sur toute la période d'observation le volume global des collaborations entre les BS et le groupe Universités-CNRS est multiplié par 5 entre le début et la fin de cette période alors que les publications des BS sont multipliées par 4 et celles du groupe Universités-CNRS par 2 seulement. En termes relatifs les papiers collaboratifs entre BS et Universités rapportés au volume des publications des BS (groupes pour lequel la croissance des publications est la plus forte) augmentent aussi en tendance (colonne 5 du Tableau 4).

Globalement ce rapport passe de 8 % à 12 % avec un point moyen à 10 %. Autrement dit, la dynamique d'évolution de la collaboration en recherche entre ces deux types d'institutions est très forte, plus ample que la production académique de chacun des groupes. Elle également beaucoup plus forte que celle réunissant le groupe Universités-CNRS et le troisième groupe d'institutions. La croissance du nombre de leurs publications communes est beaucoup plus faible (à peine multiplié par 2 entre le début et l'année du pic de 2014).

Tableau 4

Le volume et l'évolution des publications en collaboration

	Total	Publications Internationales
BS	58,7	68,2
Univ_CNRS	42,9	56,7
Autres	46,7	59,8
BS/Univ_CNRS	53,7	66,7
BS/autres	50,4	68,2
Univ_CNRS/autres	48,6	59,8

Source : base Scopus et nos propres calculs.

Ce qui est assez bien en cohérence avec la faible croissance de l'activité de recherche (mesurée par les publications) du groupe des Autres. Globalement dans ce 4^e âge de la recherche (Adams, 2013) une réelle dynamique de la collaboration existe en France entre les grands types d'institutions de recherche en gestion. On est donc loin de la séparation qui a pu exister naguère.

Le degré d'internationalisation des publications collaboratives

L'internationalisation des publications communes à au moins deux groupes montrent que leur niveau d'internationalisation est beaucoup plus faible que celui de chacun des 2 groupes pris isolément. Ainsi, par exemple, les publications communes BS et Université-CNRS ont un taux d'internationalisation de 33 % en moyenne sur l'ensemble de la période, inférieur au taux des BS (61,1 %) et au taux du bloc Université-CNRS pris isolément (38,8 %). Les collaborations entre BS et le groupe des autres (qui sont les moins nombreuses) ne sont internationalisées en moyenne sur la période qu'à 35,1 %. Au total, en moyenne sur la période 2008-2018, ces données témoignent que les collaborations entre groupes sont plus faiblement internationalisées que l'ensemble des publications de gestion de chacun des 3 groupes émanant de notre base de données.

Cela renforce l'idée qu'on pourrait analyser la collaboration en recherche entre groupes comme un substitut à la collaboration avec des institutions étrangères.

La valeur des publications collaboratives

S'agissant de la valeur des publications collaboratives (tableau 5) celles des BS sont dans une proportion plus faible dans le quartile des revues les mieux classées que l'ensemble des publications des BS. Ce qui n'est pas le cas des publications collaboratives du groupe Univ_CNRS. Ainsi pour les chercheurs du groupe Universités-CNRS, publier avec des institutions des deux autres groupes accroît la probabilité d'être publié dans une revue à impact factor plus élevé. Les publications internationales faites en collaboration (inter-groupes) ont des valeurs beaucoup plus élevées par rapport aux publications en propre de chaque groupe. Publier en collaboration internationale pousse toujours à la hausse la valeur des publications. La hiérarchie des écarts entre BS, l'ensemble Université-CNRS et le troisième groupe est toutefois conservée. L'écart est même impressionnant pour l'ensemble Université-CNRS : alors que leurs publications ne se retrouvent que pour 42,9 % dans le premier quartile, avoir au moins une affiliation internationale pousse ce chiffre à 56,7 % et publier en collaboration avec une institution du 3^e groupe l'élève à 59,8 %. Le groupe Université-CNRS est le grand gagnant des pratiques de collaboration.

Discussion

Les collaborations en recherche entre BS et Universités : la fin des mondes séparés

Nos résultats éclairent deux tendances majeures, qui témoignent de la fin des deux mondes étanches. En premier lieu, les collaborations en recherche entre BS et les Universités ont commencé à se développer, malgré la séparation ancienne entre les deux mondes. Le volume des publications collaboratives entre ces 2 groupes institutionnels s'élève à 17,9 % de l'ensemble des publications des BS. De plus, leur collaboration monte en puissance dans la période d'observation. Cette dynamique croissante de collaboration dans la discipline de gestion s'inscrit dans la tendance générale de la recherche académique française et mondiale. Deuxièmement, en ligne avec une collaboration en recherche plus étroite entre BS et les Universités, on note une dissymétrie en voie de changement : les BS sont devenus les par-

tenaires plus importants des Universités dans la collaboration en recherche (par rapport au groupe des Autres). Ces tendances peuvent être expliquées par la progression de l'activité de recherche au sein de la période d'observation (2008-2018), progression spectaculaire pour les BS, d'intensité plus faible pour le bloc Université-CNRS. En fin de période les publications communes ont été multipliées par 5 (le volume des publications des BS est multiplié seulement par 4). Le régime collaboratif de production de connaissances nouvelles par la recherche académique est alimenté par des déterminants bien établis dans les disciplines scientifiques. Elle possède une valeur plus grande que celles des idées issues d'auteurs individuels (Bikard *et al.*, 2015). La collaboration augmente également la productivité (Rawlings et McFarland, 2011), garantit les flux de financement (Abramo *et al.*, 2014) et facilite souvent l'avancement professionnel (Jeong et Choi, 2015). Nous pensons que les BS et les Universités-CNRS sont motivées à collaborer les unes avec les autres par les avantages de la collaboration en recherche qui ont été bien résumés par Abramo et ses collègues (2014, p. 2290) : « *les collaborations permettent la participation à des projets de recherche plus larges, l'accès au financement, et non des moindres, de l'amélioration des compétences personnelles, avec des effets positifs sur la quantité et la qualité des publications.* »

On doit mettre également en exergue le fait que les BS ne forment pas leurs enseignants-chercheurs dont beaucoup viennent des Universités. Ce qui est un facteur indubitable de rapprochement entre les « deux mondes » et un levier de collaborations en recherche entre les deux groupes d'institutions. De la même façon le recrutement d'enseignants étrangers de plus en plus important au niveau des BS explique le taux d'internationalisation de leurs publications extrêmement élevé. S'agissant de l'ensemble des 3 groupes, les collaborations en recherche vues à travers les publications collaboratives continuent à augmenter et enregistrent un pic en 2014-2015 comme si une proportion optimale de collaboration dans l'activité de recherche existait. Comment expliquer le recul quoique faible et peut être pas définitif après ce pic ? S'agissant des BS mais aussi des 2 autres groupes mais

avec une moindre ampleur, les collaborations internationales font un bond après le pic. Aussi on pourrait y voir comme un possible effet de substitution entre collaborations internationales et collaborations entre institutions nationales.

Si nos données attestent de la fin de la séparation entre les deux groupes, le niveau de collaboration reste néanmoins faible (disons entre 15 et 20 % de la production en termes de publications des BS mais en fin de période). *In fine*, l'ordre de grandeur du taux de collaboration BS/ Univ_CNRS est assez similaire à ce que trouvaient Abramo *et al.* (2009) pour d'autres disciplines, ce taux s'échelonnait de 28,3 % en biologie à 19,0 % en mathématiques et informatique. Toutefois, dans un contexte français, ce niveau de collaboration est inférieur à celui de l'ensemble du domaine des sciences humaines, qui était d'environ 25 % en 2015 (OST, 2018). Néanmoins, ce niveau de collaboration n'est pas surprenant, étant donné que la collaboration de recherche en sciences humaines est généralement moins fréquente par rapport aux sciences dures comme le génie civil ou les mathématiques en France (OST, 2018) et ailleurs comme en Italie (Franceschet et Costantini, 2010).

Les collaborations en recherche entre BS et Universités : l'international est néanmoins plus attractif que « l'autre monde »

Bien que BS et Universités collaborent de plus en plus entre elles, les deux sont plus attirées par la collaboration internationale. Les publications collaboratives entre groupes sont plus faiblement internationalisées que l'ensemble des publications de gestion de chacun des 3 groupes. Fait donnant une certaine pertinence à une hypothèse de substitution : quand on collabore avec un autre groupe on collabore moins avec une institution étrangère.

S'agissant du degré d'internationalisation de la recherche en gestion on ne trouve pas dans la littérature des éléments de comparaison avec d'autres pays. Un travail de Jeck et Balaz (2018) sur l'internationalisation de la recherche dans les pays européens sur

une période quasi identique à la nôtre (2007-2017) avance un taux de 37 % pour des collaborations intra européennes. En France, le nombre de publications issues de collaborations internationales représente 35 % en 2015 pour le domaine des sciences sociales (OST, 2018). Ainsi, notre étude montre que le niveau des collaborations internationales des institutions académiques en gestion est relativement élevé par rapport aux grandeurs que l'on vient de citer.

Les avantages de la collaboration en recherche

Les publications collaboratives des BS avec l'ensemble Universités-CNRS ont (en moyenne) moins de valeur que la moyenne des publications des BS. Les publications collaboratives du bloc Universités-CNRS ont (en moyenne) plus de valeur (quel que soit le type de partenaire national) que la moyenne de leurs publications. Ce résultat signifie que les Universités-CNRS reçoivent des retombées positives de leur collaboration en recherche au niveau national, alors que ce n'est pas le cas pour les BS. En termes de collaboration internationale, les publications collaboratives internationales ont toujours plus de valeur (en moyenne) que les publications collaboratives purement nationales. Les deux groupes, BS et Universités-CNRS, publient avec des collaborateurs étrangers dans des revues ayant des facteurs d'impact plus élevés, par rapport à leurs propres publications ou à leurs publications en collaboration avec un autre groupe national. Cette constatation est cohérente avec celle de l'étude menée en 2013 par l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST, 2018) sur l'impact de la collaboration internationale de recherche de différentes disciplines en France.

Nos résultats sur les avantages de la collaboration en recherche sont conformes à l'idée que la collaboration est bénéfique pour les résultats de la recherche. La littérature a fréquemment souligné que les équipes collaboratives produisent plus d'articles à fort impact et recueillent plus de citations (Franceschet et Costantini, 2010 ; Wuchty *et al.*, 2007). Les publications collaboratives sont plus largement partagées en raison du plus grand nombre de

coauteurs (Bikard *et al.*, 2015, p. 7), et parce qu'elles tendent à être de meilleure qualité. Ce qui est le cas lorsque les auteurs académiques collaborent, échangent des idées et adressent des commentaires sur le travail de chacun (Leahey, 2016). Nos résultats vont toutefois plus loin en démontrant la valeur de la collaboration internationale par rapport à la collaboration nationale. Si la littérature met en évidence des différences d'impact de collaboration entre les disciplines (Franceschet et Costantini, 2010), notre recherche étend ce résultat au sein d'une même discipline la gestion. Nous avons constaté également que les avantages de la collaboration en recherche peuvent varier d'un type d'institution académique à l'autre.

Les implications de politiques publiques et managériales

En France les pouvoirs publics ont proposé des politiques visant à promouvoir les collaborations entre Universités et les institutions de recherche. Par exemple, afin d'améliorer les synergies entre les trois types d'établissements supérieurs (Grandes écoles, Universités, Instituts ou Centres de recherche publique), la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 23 juillet 2013 prévoyait un cadre de coopération devant aboutir à la création de nouveaux établissements d'enseignement supérieur et de recherche plutôt polyvalents (les COMUE), afin de restructurer l'enseignement supérieur et d'aboutir à des centres d'excellence répartis sur toute la France (European Parliament, 2015). Nos données tendent à montrer que ce type de dispositifs n'a pas entraîné (ou pas encore) de changements notables dans les relations collaboratives en recherche entre BS et Université, et entre Université et notre troisième groupe dans la discipline gestion.

Cependant, les universités et les écoles de commerce peuvent mettre en place des politiques visant à renforcer davantage la collaboration entre leurs chercheurs. Elles peuvent par exemple accompagner leurs chercheurs dans la poursuite de subventions (comme pour les projets ANR). Avoir un financement et un projet commun est particulièrement utile pour créer une collaboration de recherche.

Ils peuvent également mettre en place des initiatives locales telles que l'organisation de séminaires de recherche communs ou de conférences communes. Afin d'accroître l'attractivité de la collaboration, par rapport à l'international, les universités et les écoles de commerce peuvent proposer des formations pour renforcer les capacités de leurs chercheurs à publier dans des revues plus visibles.

Conclusion

Contribution

Au tout début de cet article nous avons mis en évidence que BS et Universités constituaient historiquement deux mondes séparés. Dans le contexte du développement de la recherche parmi les BS et du mouvement vers la collaboration en recherche académique, nous nous demandions si ces deux groupes d'établissements universitaires pouvaient collaborer entre eux et avec d'autres établissements. Nos résultats montrent que la coupure entre les deux grands blocs institutionnels a commencé à disparaître à travers une collaboration en recherche entre eux plus forte et persistante. Si les Universités-CNRS ont toujours constitué le principal partenaire des BS en recherche, les BS ne sont devenues le partenaire le plus important des Universités-CNRS (par rapport au troisième groupe d'établissements) que récemment.

Dans le même temps, les trois groupes de notre étude collaborent avec des institutions internationales, bien que, toutefois, les BS restent, de loin, les plus internationalisées quant à leur recherche académique. Enfin, en termes d'impact de la collaboration, les publications collaboratives internationales ont toujours plus de valeur (en moyenne) que les publications collaboratives purement nationales (loi établie naguère par Katz and Hicks, 1997). On peut donc conclure à la fin des mondes séparés, cette fin procurant des effets positifs aux institutions de recherche, mais sans doute plus forts pour les Universités que pour les BS. Notre contribution étend donc à des acteurs institutionnels très différents de par leur logique d'action (privée/publique) une tendance forte identifiée par la littérature, à savoir que la collaboration en

recherche entre organisations est devenue, dans la période passée, une forme croissante de collaboration dans la production de nouvelles connaissances. Dit autrement, les missions différentes des institutions concernées (BS et Universités) ne sont pas des obstacles à des collaborations en recherche. Notre apport met en évidence l'échelle, la valeur et la variété de ces collaborations.

Mise en perspective de nos résultats

On sait depuis le travail fondateur de Boschma (2005) que 5 dimensions de proximité comptent pour rendre compte des collaborations : la proximité cognitive, institutionnelle, organisationnelle, sociale et géographique. Les travaux récents prennent de la distance avec l'idée que la proximité géographique est très importante. En revanche ils soulignent que la proximité sociale et la proximité cognitive sont plus importantes pour l'émergence de collaborations que la proximité géographique (voir par exemple Koopmann *et al.*, 2021). Dans ce travail on montre que la proximité institutionnelle ne joue plus un rôle central dans les processus de collaboration en recherche. Les collaborations entre chercheurs de différentes institutions (BS, Universités) prennent de plus en plus d'importance au cours du temps (bien que gardant une étendue encore faible), ce qui ne plaide pas pour un renforcement de la proximité institutionnelle. Toutefois l'importance croissante des collaborations entre organisations peut recouvrir des éléments de proximité géographique (interne à des sites) et de proximité cognitive (collaborations internes à des champs de connaissances ou de sous-disciplines).

Limites de notre étude

Ce travail porte sur les collaborations entre grands types d'institutions françaises dans le champ de la recherche académique en gestion. L'idée que de telles collaborations peuvent être quantifiées à travers les publications constitue notre présupposé méthodologique de base. Toutefois, deux limites peuvent être avancées à l'encontre de cette approche. Elle ne rend pas directement compte des collaborations institutionnelles entre acteurs

(débouchant par exemple sur des accords contractuels), ni des collaborations plus individuelles et souvent cachées à l'observateur (du type collège invisible). Néanmoins, si notre méthodologie ne reconnaît pas explicitement ces formes de collaborations, elle ne les exclut pas. On pourrait même avancer qu'elle les présuppose. Des publications académiques collaboratives peuvent être le produit des accords entre institutions comme des interactions de connaissances entre individus. Aussi notre méthodologie quantitative peut être considérée comme robuste.

Possibles prolongements

Notre recherche montrant l'importance croissante des collaborations de recherche entre des chercheurs individuels des BS et des universités suggère la pertinence de nombreux futurs prolongements. Notamment, le rôle que peuvent tenir les administrations de chaque organisation pour soutenir les collaborations (y compris la mobilité des personnels) devrait faire l'objet d'un examen attentif. Les avancées méthodologiques portées par les travaux de Heinze et Kuhlmann (2008) peuvent utilement aider à cela. Mais les spécificités nationales restent sans doute très fortes. On le note dans ce papier dans le cas de la France. D'autres recherches mettant au cœur du dispositif d'investigation ces spécificités seraient bienvenues.

Références bibliographiques

- Abdessemed, T. & Bueno-Merino, P. B. (2016). À propos d'impact de la recherche-Les injonctions paradoxales des écoles de management françaises, *Revue française de gestion*, 42(261), 55-76.
- Abramo, G., Cicero, T. & D'Angelo, C. A. (2014). Are the authors of highly cited articles also the most productive ones?, *Journal of Informetrics*, 8(1), 89-97.
- Abramo, G., D'Angelo, C. A. & Di Costa, F. (2009). Research collaboration and productivity: is there correlation?, *Higher education*, 57(2), 155-171.
- Abramo, G., D'Angelo, C. A. & Di Costa, F. (2019). The collaboration behavior of top scientists, *Scientometrics*, 118(1), 215-232.
- Adams, J. (2013). Collaborations: The fourth age of research, *Nature*, 497(7451), 557-560.
- Bikard, M., Murray, F. & Gans, J. S. (2015). Exploring trade-offs in the organization of scientific work: Collaboration and scientific reward, *Management*

science, 61(7), 1473-1495.

Blanchard, M. (2011). Développer la recherche et maintenir la professionnalisation, *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, Hors-série n° 3, 61-76.

Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Éditions de Minuit.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment, *Regional Studies*, 39(1), 61-74.

Bozeman, B. & Boardman, C. (2014). *A research collaboration and team science: A state-of-the-art review and agenda*, Londres : Springer, eBook packages.

Bozeman, B., Dietz, J. & Gaughan, M. (2001). Scientific and technical human capital: An alternative model for research evaluation, *International Journal of Technology Management*, 22(7-8), 716-740.

Calmand, J., Giret, J.-F., Guégnard, C. & Paul, J.-J. (2009). Why Grandes Écoles are so valued?, 17th annual workshop of the European Research Network on Transitions in Youth IREDU, Burgundy University "Youth transitions at risk? Insecurity, precarity and educational mis-match in the youth labour market", Dijon, France.

CEFDG (2005). *Principes et Orientation*, 23 novembre 2005.

Chen, K., Zhang, Y. & Fu, X. (2019). International research collaboration: an emerging domain of innovation studies?, *Research Policy*, 48(1), 149-168.

Chessel, M. E. & Pavis, F. (2001). *Le technocrate, le patron et le professeur*, Paris : Éditions Belin.

Courpasson, D. & Guedri, Z. (2007). Les professeurs-chercheurs en management face à la performance scientifique, *Revue française de gestion*, 9-10, 173-194.

Didegah, F. & Thelwall, M. (2013). Which factors help authors produce the highest impact research? Collaboration, journal and document properties, *Journal of Informetrics*, 7(4), 861-873.

Dubois, S. & Walsh, I. (2017). The globalization of research highlighted through the research networks of management education institutions: the case of French business schools, *M@n@gement*, 20(5), 435-462.

European Parliament (2015). L'internationalisation de l'enseignement supérieur, Direction générale des politiques internes, Département thématique B : politiques structurelles et de cohésion, Culture et éducation.

Fauconnier, P. (2006). "UNIVERSITÉS, GRANDES ÉCOLES : Réflexions sur un douloureux divorce français", *Revue des deux Mondes*, avril, 89-96.

Fauconnier, P. (2013). Universités, grandes écoles : la guerre rallumée !, *L'OBS*, 30 octobre.

Franceschet, M. & Costantini, A. (2010). The effect of scholar collaboration on impact and quality of

academic papers, *Journal of Informetrics*, 4(4), 540-553.

Franzoni, C., Scellato, G. & Stephan, P. (2011). Changing incentives to publish, *Science*, 333 (6043), 702-703.

Hall, K. L., Vogel, A. L., Huang, G. C., Serrano, K. J., Rice, E. L., Tsakraklides, S. P. & Fiore, S. M. (2018). The science of team science: A review of the empirical evidence and research gaps on collaboration in science, *American Psychologist*, 73(4), 532.

Heinze, T. & Kuhlmann, S. (2008). Across institutional boundaries?: Research collaboration in German public sector nanoscience, *Research Policy*, 37(5), 888-899.

Hicks, D. (2004). The Four Literatures of Social Science, in H. F. Moed, W. Glänzel & U. Schmoch (eds.), *Handbook of Quantitative Science and Technology Studies*, Dordrecht : Kluwer Academic.

Jeck, T. & Balaz, V. (2018). European co-operation in science: evidence from the European co-authorship patterns, 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainability from an Economic and Social Perspective", Lisbonne, 15-16 novembre.

Jeong, S. & Choi, J. Y. (2015). Collaborative research for academic knowledge creation: How team characteristics, motivation, and processes influence research impact, *Science and Public Policy*, 42(4), 460-473.

Jones, B. F., Wuchty, S. & Uzzi, B. (2008). Multi-university research teams: Shifting impact, geography, and stratification in science, *Science*, 322(5905), 1259-1262.

Jones, B. F. (2009). The burden of knowledge and the "death of the renaissance man": Is innovation getting harder?, *The Review of Economic Studies*, 76(1), 283-317.

Katz, J., & Hicks, D. (1997). How much is a collaboration worth? A calibrated bibliometric model, *Scientometrics*, 40(3), 541-554.

Koopmann, T., Stubbemann, M., Kapa, M., Paris, M., Buenstorf, G., Hanika, T., ... & Stumme, G. (2021). Proximity dimensions and the emergence of collaboration: a HypTrails study on German AI research, *Scientometrics*, 126(12), 9847-9868.

Kwiek, M. (2018). International research collaboration and international research orientation: Comparative findings about European academics, *Journal of Studies in International Education*, 22(2), 136-160.

Kwiek, M. (2020). What large-scale publication and citation data tell us about international research collaboration in Europe: changing national patterns in global contexts, *Studies in Higher Education*, 46(12), 2629-2649.

Kyvik, S. & Reymert, I. (2017). Research collaboration in groups and networks: differences across academic fields, *Scientometrics*, 113(2), 951-967.

Leahey, E. (2016). From sole investigator to team scientist: Trends in the practice and study of research collaboration, *Annual Review of Sociology*, 42, 81-100.

Lee, S. & Bozeman, B. (2005). The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity, *Social Studies of Science*, 35(5), 673-702.

Lewis, J. M., Ross, S. & Holden, T. (2012). The how and why of academic collaboration: Disciplinary differences and policy implications, *Higher Education*, 64(5), 693-708.

Mangematin, V. et Belkhouja, M. (2015). A note on the evolution of the French management scholarship, 1994-2014, *M@n@gement*, 18(3), 194-204.

Melkers, J. & Kiopa, A. (2010). The social capital of global ties in science: The added value of international collaboration, *Review of Policy Research*, 27(4), 389-414.

Menger, P. M., Marchika, C. & Hanet, D. (2015). La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur, *Revue économique*, 66(1), 237-288.

Narin, F., Stevens, K. & Whitlow, E. S. (1991). Scientific co-operation in Europe and the citation of multinationally authored papers, *Scientometrics*, 21(3), 313-323.

OST (2018). *La position scientifique de la France dans le monde 2000-2015*, Paris : Hcéres.

Picavet, E. (2007). Universités et « grandes écoles » : une impasse française, *Cités*, 2007/3(31), 173-178.

Ponds, R. (2009). The limits to internationalization of scientific research collaboration, *The Journal of Technology Transfer*, 34(1), 76-94.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences, *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1205.

Rawlings, C. M. & McFarland, D. A. (2011). Influence flows in the academy: Using affiliation networks to assess peer effects among researchers, *Social Science Research*, 40(3), 1001-1017.

Stokols, D., Hall, K. L., Taylor, B. K. & Moser, R. P. (2008). The science of team science: overview of the field and introduction to the supplement, *American journal of preventive medicine*, 35(2), S77-S89.

Subramanyam, K. (1983). Bibliometric studies of research collaboration: A review, *Journal of Information Science*, 6(1), 33-38.

Van Raan, A. F. (2004). Measuring science, in F. Henk Moed, W. Glänzel et U. Schmoch, (eds.), *Handbook of quantitative science and technology research*, Dordrecht : Springer.

Wang, J. & Hicks, D. (2015). Scientific teams: Self-assembly, fluidness, and interdependence. *Journal of Informetrics*, 9(1), 197-207.

Wuchty, S., Jones, B. F. & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge, *Science*, 316(5827), 1036-1039.

Patricia LAURENS

Chercheuse CNRS, elle travaille depuis 2010 au Laboratoire Interdisciplinaire Sciences Innovations Société (LISIS) de l'Université Gustave Eiffel. De 2004 à 2010, elle a été chef de projet en bibliométrie à l'Observatoire des sciences et technologies (OST) à Paris, France. Elle a une expérience en tant que chercheuse et chef de projet sur des investigations liées à la bibliométrie, indicateurs R&D, exploitation de bases de données R&D, performances R&D, brevets.

Christian LE BAS

Professeur d'économie à l'ESDES depuis 2013. Il enseigne l'Économie et le Management de l'Innovation et les implications stratégiques de la responsabilité sociale des entreprises. Ses programmes de recherche actuels sont : la mesure et les déterminants de l'innovation environnementale, le comportement d'innovation des firmes en relation avec la RSE et le développement durable, les déterminants et les implications de l'innovation frugale, la gouvernance des processus d'économie circulaire.

Linh-Chi VO

Directrice de la recherche à l'ESDES, Lyon Business School, UCLy. Elle est également professeur de Management Stratégique. Elle a obtenu son doctorat à l'École Centrale de Paris. Ses recherches portent sur la philosophie pragmatiste, les fondements microéconomiques de la RSE, la théorie institutionnelle et le management interculturel. Ses recherches ont été publiées dans des revues telles que : *Organization Studies*, *M@n@gement*, *Journal of Organizational Change Management*.

Confiance et Économie collaborative : étude d'une communauté d'autopartage

Dominique Bonet Fernandez

Professeure, Directrice de la Chaire d'économie circulaire et collaborative IPAG et CRET-LOG, AMU
d.bonet-fernandez@ipag.fr

Marc Van Migom

Consultant
marcvanmigom@gmail.com

Elisa Conti

Professeur, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center
e.conti@ipag.fr

Claude Alavoine

Professeur, IPAG Business School
c.alavoine@ipag.fr

L'économie collaborative et l'économie de partage connaissent un développement sans précédent dans la plupart des pays développés et en développement. Dans ces réseaux organisés, la confiance entre les partenaires d'échange joue un rôle crucial. Cependant, peu d'études soulignent l'importance de la confiance et de son impact sur la satisfaction des clients. Notre article se propose d'explorer ce lien à partir d'une étude exploratoire basée sur les verbatim extraits de forums, blogs et pages du leader mondial de l'autopartage, BlaBlaCar. Nos résultats confirment les principales dimensions de la confiance, en rapport avec le fournisseur de services, d'une part et les partenaires d'échanges d'autre part. Nous démontrons l'émergence d'une forme de confiance basée sur une vision commune d'une société dans laquelle les relations humaines sont bâties sur la réputation, les dispositifs réglementaires, des garanties développant la confiance mutuelle.

Mots-clés : Économie collaborative, confiance, autopartage, BlaBlaCar, Tropes.

The collaborative and shared economy is experiencing unprecedented development in most developed and developing countries. In these networks, trust between exchange partners is crucial. Prior studies have rarely outlined the importance of trust and its relationship with consumer satisfaction. Our paper is based on an exploratory field study of declarations extracted from forums, blogs and pages of the worldwide leader of carsharing, the French company, BlaBlaCar. Our results confirm the main dimensions of trust, related to both the service provider and partners. We demonstrate the emergence of a form of trust based on a common vision of a society in which human relations are built on reputation, legal and insurance guarantees enhancing mutual trust.

Keywords: Collaborative economy, trust, car sharing, BlaBlaCar, Tropes.

Introduction

Selon une étude McKinsey de 2022¹ le marché européen de la mobilité partagée a une valeur estimée à environ 70 milliards d'euros aujourd'hui. Le potentiel de croissance du secteur est encore plus impressionnant. D'ici 2030, les dépenses liées à la mobilité partagée devraient atteindre 150 milliards d'euros dans un scénario de base et environ 200 milliards d'euros dans un scénario accéléré du modèle McKinsey des marchés de la mobilité. Les principaux moteurs de cette croissance sont la volonté accrue des consommateurs d'utiliser des modes de transport partagés, la pression réglementaire visant à détourner les gens de la possession et de l'utilisation de leur voiture privée au profit d'options de mobilité alternatives, et l'introduction de la mobilité autonome partagée.

Dans le contexte américain, eMarketer prévoit que le nombre de personnes utilisant des services de partage passera à plus de 85 millions en 2021 (eMarketer, 2017). D'ici à 2025, le secteur du covoiturage détiendra plus de 5 % du marché mondial des taxis, qui représente 90 milliards de dollars (Olson et Kemp, 2015). En 2013, l'économie collaborative fit la couverture de *The Economist* (2013), de *Forbes* et du *Monde*.

Selon le quotidien français² celle-ci passait de « microphénomène » à « tendance lourde », transformant radicalement le comportement des consommateurs et des entreprises par la mutualisation des ressources et des échanges de services de pair à pair (*peer to peer*). Selon PwC, on estime à 20 milliards d'euros le chiffre d'affaires du secteur et à 304 milliards d'euros d'ici 2025, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de +36,4 % et une multiplication du marché par plus de 20 en 10 ans. La récession due au coronavirus va encore accroître et modifier la demande des services de partage : plusieurs entreprises leader du secteur s'attendent à une évolution importante de la consommation (*The Economist*, 2020). Ainsi, un nombre

croissant de consommateurs accorde sa confiance à des inconnus rencontrés sur des plateformes numériques. « *La défaveur s'abat sur les institutions centralisées, alors que la confiance se déplace vers les communautés distribuées et connectées* » (Botsman et Rogers, 2010). Ces interactions humaines dans lesquelles un nombre grandissant de transactions économiques s'enrichissent d'une dimension relationnelle nous amènent à nous interroger sur la nature des motivations et du comportement des consommateurs collaboratifs. Avec l'essor du commerce électronique et des plates-formes collaboratives, des mécanismes permettant de renforcer la confiance entre inconnus en ligne sont mis en place.

L'objectif de cet article est de discuter de l'influence de la confiance dans la performance et le développement des dispositifs et des pratiques collaboratives. La question de recherche est la suivante : La confiance est-elle la clé de voûte de l'économie collaborative ? Afin de répondre à cette question, notre article est structuré en trois parties.

La première partie de l'article définit l'économie collaborative, l'économie de partage en *pair à pair*, ses formes et ses enjeux. La seconde partie traite de la confiance, ses typologies et modèles théoriques. La troisième partie expose la méthodologie de collecte des données, les résultats et leur discussion. Nous concluons sur les limites et les perspectives de cette recherche en cours.

Économie collaborative, économie de partage et relations de pair à pair (P à P)

Selon Botsman et Rogers (2010), l'économie collaborative est définie comme un système économique qui débloque la valeur des actifs sous-utilisés par le biais de plates-formes qui associent les « nantis » aux « démunis » de manière à permettre une plus grande efficacité et un meilleur accès. L'économie de partage est une composante de l'économie

1. What's underlying the relatively low rate of car sharing in Europe, and what can be done to change that?

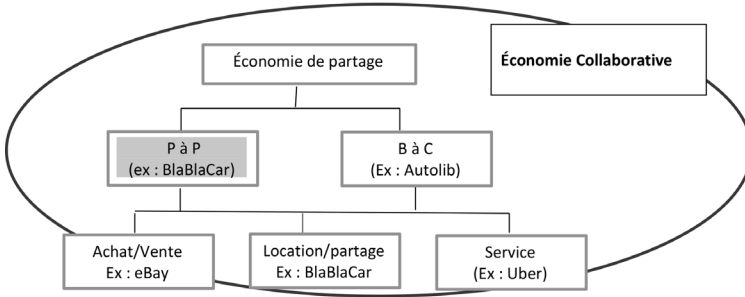
Snapshot of the European car-sharing market | McKinsey & Company

2. http://archives.lesclesdedemain.lemonde.fr/business/consommation-collaborative-la-course-au-leadership_a-56-2450.html

collaborative, un système économique basé sur le partage des biens ou des services sous-utilisés, gratuitement ou contre rémunération, directement par des personnes. Elle repose en grande partie sur des marchés de pair à pair (P à P) qui dépendent du ciment social

de la confiance entre inconnus. La figure 1 présente une segmentation des échanges, d'après Neunhoeffer et Teubner (2018). Dans cette typologie, le covoiturage représente un modèle de partage en P à P.

Figure 1
Segmentation de l'économie de partage



Source : D'après Neunhoeffer et Teubner (2018)

La consommation collaborative, souvent associée à l'économie de partage, se déroule dans des systèmes ou des réseaux organisés, dans lesquels les participants organisent des activités de partage sous la forme de location, de prêt, de commerce, de troc, et d'échange de biens, de services, de solutions de transport, d'hébergement, ou de financement (Bonet-Fernandez *et al.*, 2014) ; Möhlmann, 2015). Elle réhabilite des activités anciennes comme le troc, le recyclage d'objets usagés, et les circuits courts de vente de produits agricoles. Elle dynamise de nouveaux marchés, dont l'objectif est de donner accès aux « ressources excédentaires » et ainsi de rentabiliser au mieux du capital investi par des particuliers : le covoiturage, la location de voitures, d'outils, ou de logements pour des périodes courtes. Elle favorise les échanges d'expériences de services, notamment dans le domaine financier (KissKissBankBank³, Ulule⁴) et le partage d'espaces pour s'adonner à du travail de pro-

duction innovant (les *hackerspaces*, et les lieux de *coworking*). Ces activités peuvent se situer dans le secteur associatif et solidaire, mais les plateformes les plus connues résident dans la sphère marchande, certaines se développant selon des dynamiques hyper capitalistes (Uber⁵, BlaBlaCar⁶, Airbnb⁷, eBay⁸).

Selon Dagnaud (2015)⁹, l'intérêt de cette économie réside dans la qualité et le profondeur de l'offre : cela est particulièrement net dans le cas du covoiturage ou du partage de logement, où les plus grandes entreprises traditionnelles ont vite été dépassées par des plateformes mobilisant les ressources de centaines de milliers de particuliers. Ce sont des interactions, des échanges qui ne se réduisent pas à une transaction monétaire mais réinvestissent la dimension humaine, les échanges d'expériences de services. Ces modèles d'affaires varient du « don / contre-don » (Maus, 1924 ; Levi-Strauss, 1987) à l'abonnement et

3. Leader européen du crowdfunding. Voir : <https://www.kisskissbankbank.com/fr/discover>

4. Premier site de financement participatif européen. Voir : <https://fr.ulule.com/>

5. Uber, anciennement UberCab, est une entreprise technologique qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs. Voir : <https://www.uber.com/fr/fr/>

6. BlaBlaCar met en relation des conducteurs qui voyagent avec des places libres avec des passagers recherchant un trajet sur le premier site mondial de covoiturage. Voir : <https://www.blablacar.com>

7. Airbnb est une plateforme communautaire de location et de réservation de logements entre particuliers. Voir : <https://airbnb.fr>

8. eBay est une entreprise américaine de courtage en ligne, connue par son site web de ventes aux enchères. Voir : <https://ebay.com>

9. <http://parisinnovationreview.com/article/economie-collaborative-le-vent-de-la-confiance-a-change-de-direction>

au système des commissions sur transactions, en passant par la publicité. La notion de don suppose une triple obligation de « donner, recevoir, et rendre » (Acquier *et al.*, 2017 ; Bruna *et al.*, 2021) citant Mauss (1924). L'économie du don est mobilisée par les acteurs de l'économie collaborative, notamment à travers la promesse de sens au-delà de l'échange marchand, et d'un lien social renouvelé et renforcé (Zhang *et al.*, 2020 ; Belk, 2010 ; Acquier *et al.*, 2017 ; Scaraboto, 2015).

Pour Bauwens et Sussan (2005), le P à P est la dynamique humaine intersubjective à l'œuvre dans les réseaux distribués. Les processus P à P sont associés à une production de valeur, la *peer production*, et sont autogouvernés, la *peer governance*. Le P à P est un processus *win-win-win*, trois fois gagnant : pour le participant, pour la communauté de projet, et la société, qui profitent de la nouvelle valeur d'usage. « *Les nouveaux biens communs sont le fruit de l'abondance (du surplus de ressources informatiques, d'intelligence humaine et de volonté de coopération) et créent à leur tour une abondance, puisqu'ils génèrent essentiellement des biens non-rivaux, qui peuvent être copiés sans perte à coût marginal. Ils sont produits globalement pour un usage global. Ils sont d'accès ouvert, et non-restrictif.* » (Bauwens et Sussan, 2005).

Cadre conceptuel de la confiance, typologies et modèles

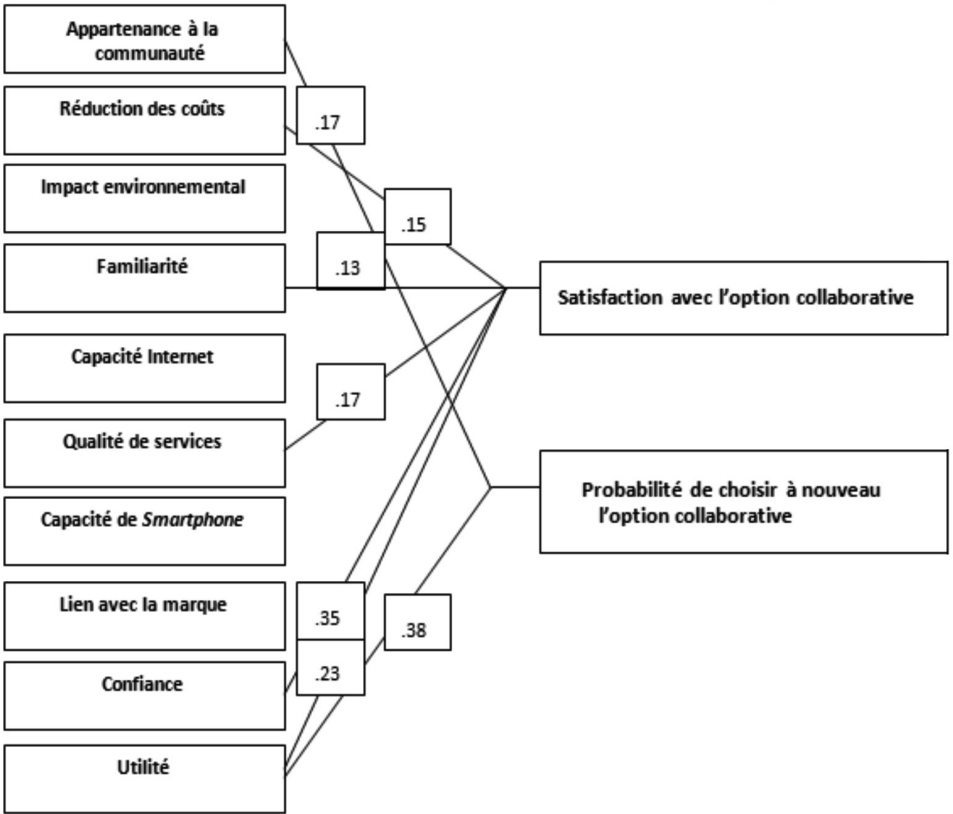
Le concept de la confiance a fait l'objet de développements et d'un débat théorique fondamental dans des disciplines telles que l'économie, la sociologie, l'anthropologie, la philosophie ou encore la psychologie. Pour Bonardel (2007), citant Durkheim (1893), l'hypothèse selon laquelle l'homme agit en fonction d'intérêts jugés supérieurs aux siens, puisque la morale l'engage sur la voie de la solidarité et que, pour cette raison, il est digne de confiance (tant au regard de l'organisation que de ses membres), a été négligée. L'auteur constate que les recherches se focalisent, voire s'enferment, sur la compréhension des processus de rationalisation au détriment des formes de la confiance. Cette distinction nous paraît particulièrement féconde dans le contexte de notre recherche et va structurer notre revue de littérature.

L'approche économique de la confiance, focalisée sur le processus de rationalisation, est particulièrement conceptualisée par la théorie des coûts de transaction. Williamson (1993) pose que l'organisation des transactions s'organise autour de la spéculation des agents économiques en position de rationalité limitée et d'opportunisme. Williamson (1993) fait la distinction entre trois types de confiance : la confiance calculée, la confiance personnelle et la confiance institutionnelle. Le premier type correspond à une forme de confiance construite sur la base de la réputation. La confiance personnelle fait référence aux relations personnelles « proches » qui s'inscrivent dans un domaine strictement familial ou sentimental. La troisième concerne l'environnement réglementaire. Nous retenons cette typologie du fait que ces trois niveaux de confiance s'accordent avec les dimensions relationnelles et institutionnelles des activités collaboratives.

Dans la lignée de Williamson, Bidault et Jarillo (1995) distinguent la confiance technique et la confiance morale, deux dimensions qui se superposent. La dimension morale repose sur l'honnêteté, la loyauté et l'équité. Elle renvoie à la présomption que l'autre partie ne se comportera pas de façon opportuniste, sera honnête dans la relation, c'est-à-dire qu'elle tiendra parole et soit sincère. La dimension technique, complémentaire de la dimension morale, est liée à la compétence des acteurs, « *une anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* » (Bidault et Jarillo, 1995). Pour les auteurs, la confiance apparaît comme le moyen de baisser les coûts de transaction et de justifier économiquement l'existence du réseau. Ces auteurs contribuent particulièrement à l'identification des déterminants de la confiance dans des relations en réseau.

Une récente étude intégratrice s'intéresse aux déterminants de la satisfaction dans l'économie collaborative (Möhlmann, 2015). L'auteur identifie dix variables explicatives : l'appartenance à une communauté, la réduction des coûts, l'impact environnemental, la familiarité, les capacités d'Internet, la qualité de services, la capacité des *smartphones*, les affinités avec les tendances, la confiance et l'utilité.

Figure 2
Les déterminants de la satisfaction collaborative



Source : adapté de Möhlmann, 2015

L'intérêt de ce modèle est de présenter l'ensemble des déterminants de la satisfaction collaborative, incluant la confiance sur le terrain de l'autopartage. Cinq variables ont une relation significative sur la satisfaction : les économies de coûts, la familiarité, la qualité du service, la confiance et l'utilité. L'étude montre le rôle primordial de la confiance sur la satisfaction collaborative¹⁰. Ce résultat est

d'autant plus intéressant qu'il est le premier confirmant le rôle essentiel de la confiance dans le contexte de la consommation collaborative.

Dans une approche relationnelle et intégratrice, Doney et al. (1998) proposent un cadre composé de cinq processus cognitifs de construction de la confiance. Les auteurs

10. Les items de mesure de la confiance :

J'ai confiance que l'offre sera publiée comme je l'attends, les autres utilisateurs sont fiables, les autres utilisateurs ne tirent pas avantage de moi, j'ai confiance que le fournisseur de services offre des garanties pour me protéger en cas de dommages dont je ne suis pas responsable, l'offre fournit un environnement sûr et sécurisé dans lequel je peux utiliser le service, globalement l'offre est digne de confiance.

expliquent comment les normes et les valeurs sociétales influencent l'application des processus de construction de la confiance. Pour ces auteurs, l'établissement et le développement de la confiance sont formés de cinq étapes étroitement reliées bien que de nature différente : (1) Calcul du rapport avantages/inconvénients ou coûts/récompenses. (2) Évaluation des chances d'obtenir ce qui est souhaité, attendu. Cette deuxième étape repose sur une capacité à prédire un résultat sur la base d'une probabilité reposant éventuellement sur une persistance des effets dans une situation donnée. (3) Appréciation de l'intention de celui ou ceux qui peu(ven)t fournir ce qui est attendu, visé. (4) Estimation de la capacité à satisfaire, exécuter ou réaliser ce qui est attendu. La différence entre le troisième et le quatrième sous processus pouvant être la nuance entre pouvoir et vouloir. (5) Capacité à transférer de la confiance et à mettre en place une certaine réciprocité permettant de renforcer les liens.

Ce dernier processus est particulièrement pertinent dans le cadre de notre recherche. Plus récemment, pour de nombreux auteurs, la confiance est présentée comme un déterminant principal de la consommation collaborative (Botsman et Rogers, 2010 ; Owyang *et al.*, 2014 ; Chen, 2009 ; Benmoyal-Bouzaglo et Boissinot, 2014 ; Lemoine *et al.*, 2017). Dans ce contexte, la confiance se réfère simultanément à la confiance dans le fournisseur d'un service de consommation collaborative et dans les autres consommateurs dans le partage (Bhattacharjee, 2002 ; Chai *et al.*, 2012). Huurne *et al.* (2017) ont examiné 45 articles sur le rôle de la confiance dans les transactions C2C et l'économie du partage et ont ajouté d'autres dimensions : la confiance dans les acheteurs, la confiance dans la plateforme et la confiance dans la communauté. Ainsi, la confiance est considérée comme un déterminant principal du choix des options de consommation collaborative (Botsman et Rogers, 2010 ; Bauwens *et al.*, 2012 ; Keymolen, 2013 ; Slee, 2013). Pour Chen *et al.* (2009), la recherche souligne généralement le rôle de la confiance à sens unique (de l'individu vers le fournisseur de plate-forme). Les auteurs explorent la notion de confiance mutuelle, de transfert de confiance à un tiers en ligne

comme facteur de pérennisation des relations.

Hawlicscek *et al.* (2016) ont étudié les cibles et les dimensions de la confiance qui motivent l'intention des consommateurs et des fournisseurs. Les cibles de la confiance reflètent la littérature précédemment citée : confiance dans les pairs, la plate-forme et le produit ; tandis que les dimensions de la confiance sont représentées par la capacité, l'intégrité et la bienveillance. L'intention de consommer (ou l'intention de fournir) a été utilisée comme variable dépendante et les différentes cibles de confiance, déclinées par les dimensions énumérées ci-dessus, comme variables explicatives. Ils ont constaté que toutes les cibles de confiance (pair, plate-forme et produit) jouent un rôle viable en influant positivement sur l'intention des clients d'utiliser des plateformes d'économie partagée.

La confiance peut réduire les coûts de transaction, faciliter les relations au sein de l'organisation et améliorer les relations. Nous concluons cette revue de littérature en présentant le cadre théorique de la confiance qui nous permet de structurer notre méthodologie de terrain. Afin d'identifier les mécanismes de développement de la confiance et fonder notre démarche empirique, nous avons retenu les travaux de Williamson (1993), Doney (1998), Bhattacharjee (2002), Chen (2009). Le tableau 1 synthétise les apports que nous avons retenus de ces différents auteurs pour notre recherche.

Figure 3

Auteurs, types et fondements de la confiance

Auteurs, année	Type de confiance	Fondement
Williamson, 1993	<ul style="list-style-type: none">- Confiance calculée- Confiance personnelle- Confiance institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">- Réputation- Relations affectives- Environnement réglementaire
Bidault et Jarillo 1995	<ul style="list-style-type: none">- Confiance technique- Confiance morale	<ul style="list-style-type: none">- Compétence- Fiabilité
Doney <i>et al.</i> , 1998	<ul style="list-style-type: none">- Capacité à transférer la confiance et à renforcer les liens	<ul style="list-style-type: none">- Arbitrage coûts/bénéfices- Estimation de la capacité à satisfaire
Chen, 2009	<ul style="list-style-type: none">- Confiance mutuelle	<ul style="list-style-type: none">- Transfert de confiance à un tiers inconnu- Pérennisation des relations
Möhlmann, 2015	<ul style="list-style-type: none">- Confiance en autrui- Confiance dans le dispositif	<ul style="list-style-type: none">- Fiabilité- Sécurité- Protection

Source : élaboration personnelle

Dans ce cadre théorique émergent, nous nous intéressons au rôle de la confiance dans le développement des échanges en « pair à pair ». Quel type de confiance est-il l'élément-clé de l'économie collaborative ? Telle est la proposition que nous cherchons à discuter. Les sections suivantes nous permettent de présenter notre démarche empirique, nos résultats et leur discussion.

Méthodologie de collecte des données, résultats et discussion

Notre recherche a été initiée en janvier 2018. Dans un premier temps, en prolongement de travaux préparatoires, d'approche des sites d'autopartage, nous avons identifié, puis qualifié et enfin inclus les verbatim de sources variées. L'analyse systémique permise par le logiciel Tropes nous a permis de construire les représentations sémantiques de notre objet de

recherche : la confiance. Nous présentons à la suite ce dispositif.

De toutes les catégories de partage, à l'échelle internationale, l'automobile est la plus plébiscitée, la tendance à la propriété automobile décline. Dans cette recomposition de l'offre BlaBlaCar, Zipcar, RelayRides, Car2Go, Lyft, Uber se développent rapidement¹¹. Pour discuter notre proposition de recherche, nous nous sommes concentrés sur BlaBlaCar, leader mondial du covoiturage en 2020, avec 90 millions d'utilisateurs¹². Nous avons approché notre terrain d'observation en analysant les discours des forums BlaBlaCar et des blogs sur Internet qui fournissent un volume de verbatim tout à fait intéressant pour la recherche.

Pour l'ensemble de nos terrains, nous avons choisi l'analyse des forums suivants : EKomi¹³, plateforme indépendante et généraliste collec-

11. <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

12. <https://www.lefigaro.fr/decideurs/parole-patron/frederic-mazzella-blablacar-nous-pensons-au-bonheur-de-l-equipe-20210222>

13. <https://www.ekomi.fr/avis-clients-blablacar.html>

tant les avis, les blogs et le service clients BlaBlaCar¹⁴,¹⁵ et le site Que Choisir¹⁶. Le travail sur le terrain en ligne a commencé en janvier 2016 et s'est terminé en mars 2019. Les observations en ligne ont été complétées sur les forums de discussion, et des groupes Facebook dédiés à BlablaCar¹⁷. Le choix de cette entreprise de la nouvelle économie s'est rapidement imposé. BlaBlaCar est leader mondial du covoiturage et alimente les forums dans des proportions telles que la collecte des discours autour de la confiance s'est révélée la plus fructueuse.

Notre corpus de verbatim, constitué de données brutes, a été « aspiré » des contenus des sites choisis. Les données brutes ont fait l'objet d'une relecture permettant de les nettoyer de toute ambiguïté ou terme non compatible avec le lexique du logiciel Tropes. Le traitement analytique des données a été fait de manière automatisée. Au total, le corpus traité est constitué

de 10932 mots, soit trente pages de retranscription des données brutes générées. Nous avons opté pour l'analyse du discours et le logiciel d'analyse Tropes. Le discours a fait ensuite l'objet d'une représentation spatiale bi ou tridimensionnelle faisant apparaître la centralité de quelques référents noyaux, sous-tendant les discours.

Résultats

L'analyse du discours issu des forums et blogs a abouti à un repérage des mots clés, univers de référence, structurant les discours. L'extraction des termes clés de notre recherche a permis d'isoler six univers de référence, en fonction de notre objectif de recherche. Ces univers de références ont une double caractéristique : leur centralité dans le tissu sémantique et leur pertinence par rapport à notre recherche. (Cf. Figure 4).

Figure 4

Poids sémantiques des univers de référence principaux

Univers	Poids sémantique
BlaBlaCar	190
Site	136
Confiance	102

Il convient de noter que malgré un poids relativement faible pour les références « rendez-vous » et « opinions » dans les discours, il a été décidé de les maintenir dans l'analyse car elles offrent une bonne qualité de représentations et d'informations sur la confiance accordée.

Nous avons choisi de présenter ces trois univers de références sous la forme de graphes en aire, générés par l'analyse avec Tropes. Sur les sept graphes, chaque univers de référence est représenté par une sphère centrale dont la surface est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient. La distance entre la classe centrale et les autres références est proportionnelle au nombre de relations qui les lient : autrement dit, lorsque deux réfé-

rences sont proches, elles ont beaucoup de relations en commun ; et lorsqu'elles sont éloignées, elles n'ont que peu de relations en commun. En outre, ce type de graphe permet d'analyser l'environnement d'une référence ou d'une catégorie. Elles sont orientées selon l'appréciation suivante : les références affichées à gauche de la classe centrale sont ses actants ou ses causes, celles qui sont affichées à sa droite sont ses actés ou ses conséquences.

En concordance avec notre revue de la littérature, nous avons opté pour une présentation des univers de références selon différentes dimensions de la confiance. En premier lieu, nous situons l'entreprise BlaBlaCar dans son contexte sémantique.

14. <https://fr.custplace.com/blablaCar>

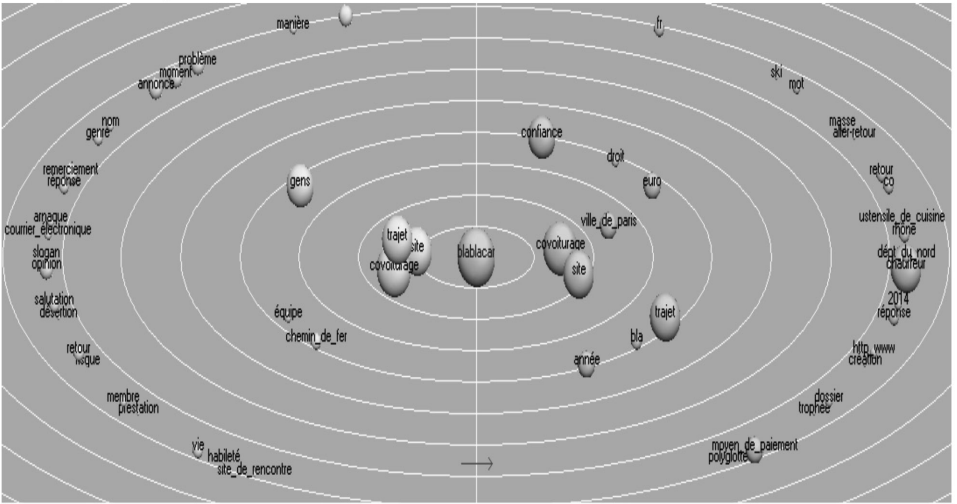
15. https://www.vinted.fr/forum/search?search_text=blablaCar

16. <https://forum.quechoisir.org/frais-de-covoiturage-non-rembourses-sur-blablaCar-t20830.html>

17. <https://www.facebook.com/BlaBlaCar-844959148888107/?fref=ts>

Grappe 1

Champ sémantique « BlaBlaCar »



Le graphe 1 relatif à « BlaBlaCar » montre que les relations les plus significatives concernent la proximité entre les références explicatives : Site, trajet et co-voiturage. La confiance apparaît comme une conséquence de l'utilisation du service. Elle est proche de la référence « droit » qui émerge des discours, indiquant que les assurances et protections juridiques mises en place consolident l'image et la notoriété de l'entreprise, auprès de ses clients.

Verbatim et extraction terminologique associée (extraits) n°1

Bien, on peut toujours trouver à dire, et je pense que certains ne tarissent pas d'éloges, mais je trouve, et c'est mon point de vue, qu'il est important de parfois savoir saluer un bon travail, et pour moi BlaBlaCar en est un.

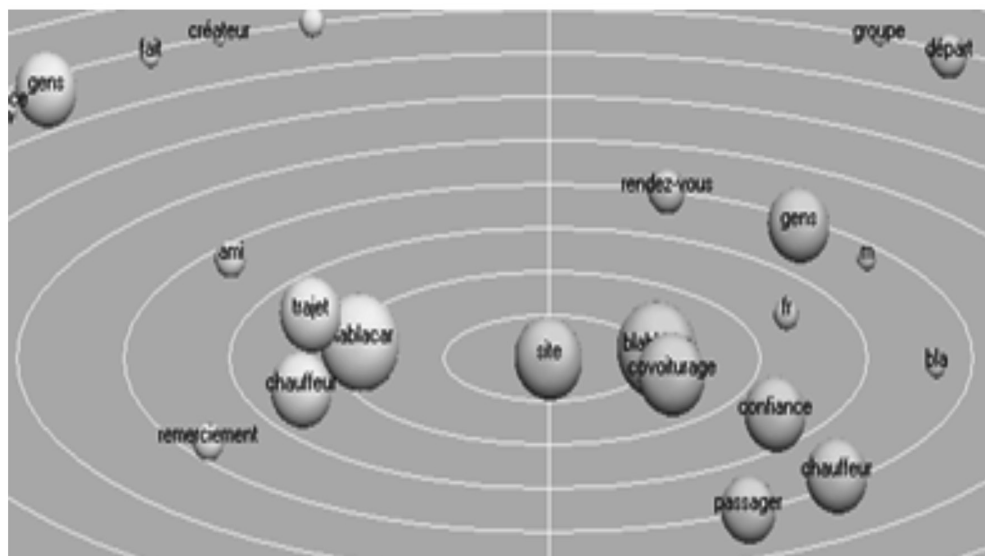
Sérieusement parlons de BlaBlaCar et de ce qu'il nous offre pour ne plus être triste et seul dans une voiture qui revient de plus en plus cher. Madame, Monsieur les initiateurs de cette magnifique idée de projet socialement responsable, par le présent message, je vous remercie pour votre confiance qui est d'ailleurs réciproque, je viens de recevoir les slo-

gans de notre communauté BlaBlaCar plus la carte du carburant, je partage complètement cette idée avec vous et je serai là pour la promouvoir auprès des autres...

Les trois niveaux de confiance proposés par Williamson (1993) s'accordent avec les dimensions relationnelles et institutionnelles des activités collaboratives. Dans ce verbatim, l'analyse démontre le rôle de la confiance calculée, correspondant à une forme de confiance construite sur la base de la réputation. L'entreprise bénéficie d'une image positive, de témoignages de satisfaction. Sa réputation la suit et consolide sa fiabilité, la confiance de ses clients. Si l'on considère les sous processus d'établissement de la confiance présentés par Doney et al. (1998), l'on voit à l'œuvre l'idée de transférabilité et de réciprocité de la confiance établie. Le propos relate une confiance réciproque basée sur une vision partagée d'un projet social dont la promotion est garantie.

Non seulement au sens de Doney et al. (1998), la confiance se situe aussi bien au niveau des individus que dans l'institution elle-même et les liens entre les membres du réseau sont forts et fiables.

Grappe 2
 Champ sémantique « Site »



Le graphe 2 sur « le site » met clairement en évidence la proximité entre celui-ci et la confiance établie entre les passagers et les conducteurs. Ses principales variables amont ou explicatives sont les chauffeurs, les liens d'amitié qui se créent, les remerciements. Les verbatim à l'origine de cette analyse expriment également l'ergonomie et l'efficacité du site, les garanties offertes, notamment en termes de transactions financières.

La confiance envers le site et entre les passagers et les conducteurs traduit l'existence d'une véritable communauté autour de valeurs sociales et citoyennes. Ces valeurs apparaissent en concordance avec la confiance personnelle chez Williamson (1993) qui fait référence aux relations personnelles « proches » qui s'inscrivent dans un domaine familial ou relationnel.

Verbatim et extraction terminologique associée (extraits) n°2

Évidemment en communication, le site est super accrocheur. Les covoitureurs et les

conducteurs sont des super citoyens, éco-responsables, antigaspi, tout en recréant du lien social, super logo simpliste et sobre à faire verdier un écolo.

Le site en plus d'être bien pensé, bien désigné, il est aussi bien écrit. Rapide, beau et efficace, vraiment, c'est du bon boulot, et cela mérite d'être dit à vos équipes.

Le site en lui-même ne pose pas de problèmes particuliers et l'application mobile a été refaite récemment : elle est désormais aussi ergonomique que le site.

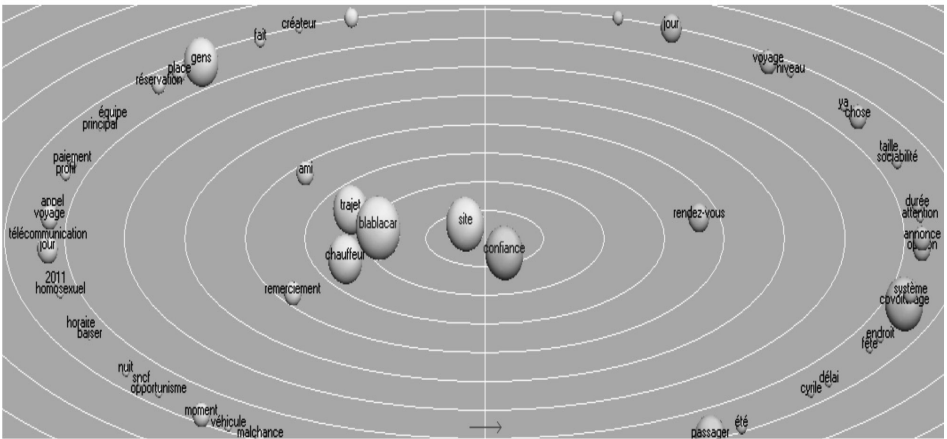
Ils proposent des assurances, publient des indices de réputation, contrôlent les opérations et éliminent les cas. Surtout ils ont un système sécurisé pour les transactions financières.

Ces dispositifs, constituant la prestation de service facilitée et sécurisée, créent une réputation, renforcent une image positive dans la communauté des utilisateurs, passagers et conducteurs, un climat favorable à la tran-

saction entre des tiers qui ne se connaissent pas à priori. Le caractère communautaire et le partage de valeurs humaines consolident le dispositif. Selon Williamson (1993), il s'agit de la confiance calculée, construite sur la base de la réputation. Les processus apparents dans le propos sont ici ceux de la prédiction et

donc de la fiabilité mais aussi de l'intention et de la capacité à réaliser ce qui est attendu. Ce que propose le site est crédible, clair tout en véhiculant des informations (valeurs) rassurantes dans le cadre d'opérations contrôlées, sécurisées.

Graph 3
Champ sémantique « Confiance »



Verbatim et extraction terminologique associée (extraits) n°3

Ce site est méga sécurisé. Avis, photos, description. (Je ne monte pas avec quelqu'un sans avis, sans photo, sans description et qui n'a pas un numéro sécurisé, c'est la règle). Je ne m'en passe plus ! Du point de vue financier bien sûr mais aussi du point de vue humain et du partage. Je suis tellement contente que ce système se développe de plus en plus.

Ça me redonne un peu confiance en la bonne volonté des gens. Pas de soucis de mise en relation, de transaction financière, mise en commun d'expérience : que du bonheur pour les conducteurs comme pour les passagers.

En obligeant les passagers (et conducteurs) à s'inscrire, le site permet de garder une trace des gens. Je m'explique : tous les membres ont un profil avec une mini biographie (sans intérêt), une photo éventuellement (pratique... mais peu utilisée) mais surtout... les avis laissés par les autres personnes après un covoiturage sont publics ! Ainsi, en tant que conducteur, je vérifie toujours que le passager qui a réservé n'a pas d'avis « négatifs » (comprendre en dessous de 3/5) ni de commentaires du même acabit.

On observe, au fil des témoignages, une tendance à accorder sa confiance a priori. Cette confiance est renforcée par un ensemble de dispositifs marketing et informatiques. Les

avis, évaluations, profils documentés contribuent à attirer les clients. Le relai est pris par une sécurisation en termes de paiement. À la suite, les conducteurs et leurs passagers, par le lien social créé de fait, développent la fiabilité du système.

Cette confiance peut être qualifiée d'informée, technique au sens de Bidault et Jarillo (1995). La dimension technique est liée à la compétence des acteurs, leurs profils notés. La confiance apparaît comme le moyen de baisser les coûts de transaction et de justifier économiquement l'existence du réseau. Le processus de calcul est ici présent dans l'appréciation des avantages que comporte le service tout en minimisant les risques suivis donc d'une forte probabilité que les choses se passent bien (prédiction) mais on retrouve aussi l'idée de capacité, d'intentionnalité et surtout celle de liens forts qui se créent entre les prestataires et les usagers et qui démontre une transférabilité de cette confiance établie.

Les opinions s'expriment au travers des discours sur les principes fondateurs du covoiturage : durabilité, coût faible, liberté, solidarité, découvertes. On observe l'influence de la confiance sur les opinions, en amont et la confiance générée, notamment par le système de réservation. La confiance est renforcée par l'absence de problèmes pour les passagers et le partage de valeurs humaines. Selon Bidault et Jarillo (1995), il s'agit d'une confiance morale reposant sur l'honnêteté, la loyauté et l'équité. Elle renvoie à la présomption que l'autre partie ne se comportera pas de façon opportuniste, sera honnête dans la relation. Nous avons repéré quelques signes de perte de confiance, liés principalement au comportement non respectueux des valeurs de partage (attitudes et prix élevés).

Discussion

L'objectif de notre recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de la confiance, en mobilisant les théories issues de champs de l'économie et des sciences de gestion afin de répondre à la question de recherche suivante : Quel type de confiance constitue la clé de voûte

de l'économie collaborative ? Afin d'identifier les mécanismes de la confiance et de fonder notre démarche empirique, nous avons retenu les travaux de Williamson (1993), Doney (1998), Bidault et Jarillo (1995), Chen (2009) et Möhlmann (2015).

Deux typologies nous ont permis d'illustrer les dimensions rationnelles de la confiance, émergeant des verbatim étudiés. L'approche économique de la confiance, focalisée sur le processus de rationalisation, proposée par Williamson (1993), fait la distinction entre trois types de confiance : la confiance calculée, la confiance personnelle et la confiance institutionnelle. Dans la même veine théorique, Bidault et Jarillo (1995) distinguent la confiance technique et la confiance morale.

Nous avons observé que la typologie définie par Williamson (1993), du fait des trois niveaux de confiance qu'elle identifie, s'accorde avec les dimensions relationnelles et institutionnelles des postures collaboratives de notre panel.

Dans la lignée de Williamson, nous confirmons également la typologie de Bidault et Jarillo (1995) distinguant la confiance technique et la confiance morale, deux dimensions qui se superposent dans nos résultats indiquant que la dimension morale reposant sur l'honnêteté et l'équité est bien présente.

La dimension technique, complémentaire de la dimension morale, est liée à la compétence des utilisateurs (Bidault et Jarillo, 1995). Les formes de confiance calculée et institutionnelle s'appuient sur la réputation et le cadre réglementaire des échanges collaboratifs. Selon nos verbatim, les prestations du site permettent de développer la confiance des utilisateurs, des recommandations sont faites pour consolider son profil, le relier aux réseaux sociaux, afin de constituer une sorte de verrouillage numérique, garantissant la sécurité des utilisateurs et établissant de fait la confiance entre eux. À la suite de Chen et al (2009), nos résultats indiquent que la tendance à accorder sa confiance à autrui se développe. Elle est la conséquence des pratiques et des techniques de sécurisation

des transactions et permet le transfert de confiance au tiers en ligne comme facteur de pérennisation des relations.

Les différentes formes de confiance qui s'expriment dans nos résultats indiquent une évolution, depuis la confiance calculée, au sens de Williamson (1993), vers une confiance relationnelle et personnelle. Nos résultats s'accordent avec ceux de Chen et al. (2009) et Möhlmann (2015) qui démontrent le rôle prépondérant de la confiance dans les échanges collaboratifs.

Dans ces conditions le processus de calcul resterait prédominant dans l'établissement de la confiance. La notion de réseau et donc de transférabilité d'une confiance établie est présente. Le partage de valeurs est la garantie de l'intentionnalité sur laquelle repose cette confiance entre membres ou participants du système.

Conclusions, limites et perspectives

La consommation collaborative est fondée sur des interactions de pair à pair dans lesquelles les transactions économiques s'enrichissent d'une dimension relationnelle. Ce constat nous amène à nous interroger sur la nature des motivations et du comportement des consommateurs collaboratifs et plus particulièrement sur le rôle de la confiance dans le développement des échanges. Quel type de confiance est l'élément-clé de l'économie collaborative ? La littérature abondante sur le sujet nous a permis de retenir plusieurs grilles d'analyse économiques et managériales.

L'étude exploratoire, menée à partir des verbatim recueillis sur les forums d'autopartage de BlaBlaCar, nous a permis de saisir les principaux déterminants de la confiance. Il résulte des analyses de discours que deux types de confiance émergent : la confiance calculée et la confiance morale. La première se construit sur la base de la réputation, la seconde repose sur l'honnêteté, la loyauté et l'équité ressenties dans les échanges. L'économie collaborative se composerait ainsi de deux dimensions complémentaires, l'une

fondée sur le site et sa réputation, liée aux dispositifs de sécurisation des échanges, l'autre sur la qualité des échanges dans une communauté partageant les mêmes valeurs.

Les résultats de cette recherche devraient éclairer les managers engagés dans des services de consommation collaborative et leur permettre de mieux appréhender les déterminants de la confiance, à travers les discours de leurs clients. Ils se doivent de gérer stratégiquement les relations des utilisateurs et d'élaborer des stratégies de marketing ciblées pour développer leurs activités en ligne.

Notre recherche comporte certaines limites. En premier lieu, nous nous sommes focalisés sur un seul site BlaBlaCar, cependant leader mondial du covoiturage et sur la période ante-pandémie. L'analyse des forums, blogs et pages Facebook a généré plus d'avis positifs et de publications de satisfaction que d'avis négatifs. Notre objectif est de poursuivre ce travail d'analyse en nous focalisant davantage sur l'effet de la crise sanitaire de la Covid 19 à la fois sur les solutions de mobilité collaboratives, telles que le covoiturage et sur BlaBlaCar.

Au regard d'une tension entre éco-responsabilité (poussant à l'économie du partage et au co-voiturage) et au repliement sur soi (en période de crise sanitaire et de distanciation sociale), nous cherchons à mieux comprendre les usages et attentes des utilisateurs et à développer une grille d'analyse de la confiance dans ses différentes dimensions, dans le cadre spécifique des communautés de partage, dans une approche d'analyse des données massives générées par les sites. Notre panel a été tiré d'une population Internet. Des études futures pourront faire appel à des répondants provenant d'une population plus diversifiée et catégorisée.

Qui plus est, cette étude se concentre exclusivement sur le point de vue des utilisateurs. Nos recherches futures s'intéressent aux fournisseurs et ses parties prenantes (juriste, assureur...)

Il ne demeure pas moins que, au vu de nos

premiers résultats, il semblerait que les consommateurs s'orientent vers une consommation collaborative, pour des raisons économiques (partage des produits/services) mais aussi parce que l'interaction en face-à-face est découragée.

Forts de ce constat, nous vérifions l'hypothèse selon laquelle la crise sanitaire a un impact positif sur l'économie collaborative, à la condition d'accroître la confiance des clients dans le dispositif. Nous souhaitons ajouter à cet agenda de recherche, une dimension territoriale et citoyenne. Dans le contexte d'évolution rapide des comportements et des besoins de mobilité, notre recherche pourra identifier les leviers qui permettraient d'élargir le marché du covoiturage et au-delà les solutions de mobilité urbaine et rurale, à l'échelle des territoires.

Cette réflexion contribuerait à évaluer les gains économiques, sociaux et environnementaux liés à l'économie de partage, véritable modèle de société pour le 21^{ème} siècle.

Références bibliographiques

- Acquier, A., Carbone, V., Massé, D. (2017). À quoi pensent les institutions ? Théorisation et Institutionnalisation du champ de l'économie collaborative, *Revue Française de Gestion*, 43(265), 25-49.
- Bruna, M., Chanlat, J. F. & Özbilgin, M. (2021). Mot des rédacteurs invités : Les promesses et les défis de la confiance, *Management international*, 25(6), 10-21.
- Bauwens, M., Mendoza, N., Iacomella, F. (2012). A synthetic overview of the collaborative economy, Orange Labs and P2P Foundation, Available online: <https://p2pfoundation.net/>
- Bauwens, M. & Sussan, R. (2005). Le peer to peer : nouvelle formation sociale, nouveau modèle civilisationnel, *Revue du MAUSS*, 2(26), 193-210. <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2005-2-page-193.htm>
- Belk, R. (2010). Sharing, *Journal of Consumer Research*, 36(5), 715-734.
- Benmoyal-Bouzaglo, S. & Boissinot, A. (2014). Le rôle de la logistique dans l'établissement d'un lien de confiance entre vendeur et acheteur en C to C : le cas Le Bon Coin, *Logistique & Management*, 22(3), 7-15.
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 211-241.
- Bidault, F. & Jarillo, J.C. (1995). La confiance dans les transactions économiques, in F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (eds), *Confiance, Entreprise et Société*, Eska, Paris, 109-123.
- Bonet Fernandez, I. Petit, Lancini, A., (2014), « L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ? », *Revue Française de Gestion Industrielle (RFGI)*, 33(4).
- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, 175(6), 95-109.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours—the rise of collaborative consumption*, New York: HarperCollins.
- Chai, S., Das, S., Rao, H.R. (2012). Factors affecting blogger's knowledge sharing: an investigation across gender, *Journal of Management and Information System*, 28(3), 309-341.
- Chen, J., Zhang, C., Xu, Y. (2009). The role of mutual trust in building members' loyalty to a C2C platform provider, *International Journal of Electronic Commerce*, 14(1), 147-171.
- Dagnaud, M. (2015). L'économie collaborative, ou comment le vent de la confiance a changé de direction. Disponible sur: <http://parisinnovationreview.com/article/economie-collaborative-le-vent-de-la-confiance-a-change-de-direction>
- Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, *The Academy of Management Review*, 23, (3), 601-620.
- Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social*, Paris : Félix Alcan éditeur.
- eMarketer (2017). US adult sharing economy users and penetration. Retrieved from: <https://www.emarketer.com/Chart/US-Adult-Sharing-Economy-Users-Penetration-2016-2021-millions-of-adult-internet-users/209547>
- Hawlitcshek, F., Teubner, T., Weinhardt, C. (2016) Trust in the Sharing Economy. *Swiss Journal of Business Research and Practice*, 70(1), 26-44.
- Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R., Buskens, V. (2017). Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review, *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), 485-498.
- Jenkins, H., Ford, S., Green, J-B. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York: NYU Press.
- Keymolen, E. (2013). Trust and technology in col-

laborative consumption, why it is not just about you and me, in Leenes R, Kosta E (eds), *Bridging distances in technology and regulation*. Wolf Legal Publishers: Oisterwijk.

Lemoine, L., Guesmi, S., Hadhri, W. (2017). La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar. *Question(s) de management*, 19(4), 77-89.

Levi-Strauss, C. (1987). *Introduction to the Work of Marcel Mauss*, London: Taylor & Francis.

Mauss, M. (1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'Année sociologique*, nouvelle série I, (1923-1924), 30-186.

Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again, *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207.

Neunhoeffer, F. & Teubner, T. (2018). Between enthusiasm and refusal: A cluster analysis on consumer types and attitudes towards peer-to-peer sharing, *Journal of Consumer Behaviour*, 17(2), 221-236.

Olson, M. & Kemp, S. (2015). *Sharing economy: An in-depth look at its evolution and trajectory across industries* (pp. 1-76), Minneapolis, MN: PiperJaffray.

Owyang, J., Samuel, A., Grenville, A. (2014). Sharing is the new buying. Available online: <http://www.web-strategist.com/blog/2014/03/03/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/>

PwC. (2015). The sharing economy: Consumer intelligence series. Retrieved from: https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf

PwC. (2016). How the sharing economy is reshaping business across Europe. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/specific-to-all-industries-index/future-of-the-sharing-economy-in-europe-2016.html>

Scaraboto, D., (2015). Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks, *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176.

Slee, T. (2013). Some obvious things about the internet reputation. Available online: http://tomslee.net/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/2013-09-23_reputation_systems.pdf

The Economist (2013). March Edition, The sharing economy.

The Economist (2020). June Edition, The sharing economy will have to change.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.

Zhang, Y., Pinkse, J., McMeekin, A. (2020). The governance practices of sharing platforms: Unpacking the interplay between social bonds and economic transactions, *Technological Forecasting and Social Change*, 158(C)

Dominique BONET FERNANDEZ

Professeure HDR à l'IPAG Business School Paris et directrice de la chaire d'économie circulaire Rescities-Erasmus. Elle est chercheuse affiliée au CRET-LOG à Aix-Marseille Université (AMU), membre élue du CA de l'Institut National de l'Économie Circulaire et membre de la Société de Géographie. Ses travaux et ses enseignements portent sur la *supply chain*, la *smart city*, la logistique et la mobilité urbaines et les nouveaux modèles de l'Économie circulaire et collaborative. Elle est chargée d'enseignement à Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre du Groupe de Travail « RSE/DD » de la Conférence des Grandes Écoles (CGE).

Marc VAN MIGOM

Ingénieur centralien et enseignant vacataire dans des établissements de l'Enseignement Supérieur (IAE, IESEG) dans différents domaines : Supply Chain Management, Vente, Marketing, Création d'entreprise et Systèmes d'Information. Il est également consultant et Chef d'entreprise dans le domaine des audits énergétiques.

Elisa CONTI

Responsable Académique du Programme BBA et Professeure-Chercheuse d'Économie à l'IPAG Business School, ainsi que membre du STEP Project Global Consortium, un réseau international d'universités engagées dans la recherche appliquée sur les thématiques des entreprises familiales. Elle a travaillé pendant 15 ans dans le domaine de l'Économie et du Marketing comme consultante pour le Gouvernement britannique, la Mairie de Londres, Oxford Brookes University et University College London (UCL), entre autres. Elle a obtenu un Doctorat de Recherche en Économie de l'Innovation à l'Université IULM de Milan et un MSc en Développement Économique à la London School of Economics and Political Science. Sa thèse de doctorat sur la corrélation entre le capital social et l'innovation a été publiée sur la revue *European Planning Studies* et sa recherche sur l'innovation dans le secteur des énergies renouvelables sur *European Spatial Research and Policy*.

Claude ALAVOINE

Professeur de négociation et de management international à l'IPAG Business School, Nice. Ses intérêts de recherche incluent la négociation, avec un accent particulier sur les questions interculturelles et stratégiques pour lesquelles il a développé de nombreuses simulations de négociation et des outils d'expérimentation.

Bon de commande

Management & Sciences Sociales

Bon de commande à détacher

Nom : Prénom :

Qualité/fonction/profession :

Téléphone : Télécopieur :

Adresse électronique :

Adresse postale :

CP : Ville : Pays :

Adresse postale de facturation (si différente de celle de l'expédition) :
.....

CP : Ville : Pays :

• Souscrit un abonnement (2 numéros) pour l'année

Au prix de Euros

• Soit pour une somme totale TTC de Euros

Fait à Le : Signature

Tarif de l'abonnement pour 2023

Tarif d'abonnement annuel*	France	Europe	Hors Europe
Institutions et entreprises	46 €	52 €	70 €
Particuliers	42 €	46 €	60 €
Étudiants	34 €	40 €	55 €

*Frais de port inclus

Prix de vente pour l'achat au numéro, frais de port inclus : 26 €

Modalités de commande et de règlement

- Pour les institutions et les entreprises, établir un bon de commande sur papier à en-tête de l'entité sur lequel est indiqué le N° de TVA intra-communautaire ; en retour une facture sera adressée pour exécuter le règlement.
- Pour les particuliers et les étudiants joindre à votre bon de commande le règlement par chèque à l'ordre de ISTECS.
- Pour les commandes à destination de l'étranger, merci d'effectuer le règlement par mandat international.

Bon de commande à signer et à retourner à l'adresse suivante :

Revue Management & Sciences Sociales

ISTEC

128 quai de Jemmapes - 75010 Paris

