

Depuis quelque temps déjà, les initiatives scientifiques bilatérales entre le Nord et le Sud ont été un axe fort du développement des recherches en sciences de l'information et de la communication. Plusieurs travaux de recherches rassemblant les deux communautés scientifiques ont permis de donner une forme durable à ces collaborations.

Le présent ouvrage a pour but de poursuivre et d'approfondir les échanges dans le domaine des communications organisationnelles. Les contributions des chercheurs permettent de partager les expériences de recherche et les réflexions théoriques et empiriques dans l'étude des communications et des organisations portant sur les rapports entre développement technologique et recompositions organisationnelles et sociétales, notamment à l'aune et au prisme de l'actualité sociologique, économique et politique marquée par un discours autour de la RSE.

L'ouvrage comprend trois chapitres. Le premier est consacré aux TIC et pratiques des acteurs. Le second traite de l'organisation et des pratiques RSE. Le troisième chapitre aborde, la dimension discursive des organisations en rapport avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.



Farid TOUMI

Professeur de l'enseignement supérieur
à l'université Ibn Zohr d'Agadir
Laboratoire LARLANCO
Ex-président de l'Association Marocaine des Sciences
de l'Information et de la Communication
Auteur de plusieurs ouvrages & articles



Khadija YOUSOUFI

Enseignante chercheuse à l'université Ibn Zohr d'Agadir
Laboratoire LARLANCO
Présidente de l'Association Marocaine des
Sciences de l'Information et de la Communication
Coordinatrice de la Licence Professionnelle
"Information et Communication"
Auteur d'articles et contributions à des ouvrages collectifs

Coordination
Farid TOUMI - Khadija YOUSOUFI

L'organisation au prisme des TIC et de la RSE | 2018

Coordination
Farid TOUMI - Khadija YOUSOUFI
Préface de Bertrand CABEDOCHÉ

L'organisation au prisme des TIC et de la RSE

Publications de LARLANCO, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines



L'ORGANISATION AU PRISME DES TIC ET DE LA RSE

Editeur : LARLANCO - Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Dépôt légal : 2018MO0311

ISBN : 978-9920-35-069-3

Imprimerie : Souss Impression Edition - Agadir 2018

Ouvrage publié avec le soutien de l'Association Marocaine des Sciences de l'Information et de la Communication (AMSIC)

Coordination
Farid TOUMI - Khadija YOUSOUFI

Préface de Bertrand CABEDOCHÉ

**L'organisation
au prisme des
TIC et de la RSE**

SOMMAIRE

PREFACE	7
INTRODUCTION	21
CHAPITRE I TIC ET PRATIQUES DES ACTEURS	
La formation des professionnels de la communication au Mali : réflexions sur la définition d'un champ en émergence. <i>Dominique CARTELLIER, Valérie LEPINE</i>	25
Pratique et usage des TIC dans l'université marocaine : le cas de l'université Ibn Zohr d'Agadir <i>Farid TOUMI</i>	43
E-commerce au Maroc, crise de confiance ou crise de communication ? <i>Khadija YOUSOUFI, Mohamed Ali MAZEGH, Sana NOUREDDINE</i>	55
Intégration et usages des TIC dans le système éducatif marocain : Attitudes des enseignants de l'enseignement primaire et secondaire <i>Mohammed MASTAFI</i>	81
Le web légitime-t-il les informations douteuses au détriment de la vérité médicale ? L'exemple du portail d'informations sénégalais Seneweb <i>Makhoudia DIOUF</i>	103
Les déterminants de l'adoption de l'e-learning dans les universités marocaines : Cas des Etudiants de l'université Ibn Zohr. <i>Malika AJERAME, Lahoucine ABOUDRAR, Hassan BTRICH</i>	113
CHAPITRE II ORGANISATION ET PRATIQUES RSE	
La Communication responsable entre institutionnalisation de la RSE et pratiques éthiques personnelles <i>Vincent BRULOIS, Geneviève GUILHAUME</i>	137

Les pratiques de la RSE dans les entreprises marocaines : cas des entreprises de la région SMD labélisées RSE.	
<i>Lahsen EL MADI</i>	155
La Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc : modes d'appropriation et de pilotage de la performance sociale	
<i>Faouzi JAMAA</i>	191
Quelques pistes de réflexion pour penser les recherches en communication organisationnelle à l'heure de l'injonction écologique	
<i>Marième Pollèle NDIAYE</i>	207
RSE – PME : A quand une gouvernance partenariale ! Le cas d'A&F	
<i>Annick SCHOTT</i>	221
Responsabilité sociale des entreprises : évaluation de l'information sécuritaire des entreprises industrielles envers les salariés intérimaires	
<i>Taoufik ZINAOUI</i>	239
CHAPITRE III DISCOURS ET RSE	
Représentations et réception des politiques de développement durable en milieu urbain auprès d'un public étudiant au Maroc et en France	
<i>Hassan ENNASSIRI, Brigitte LEPEZ</i>	255
Le conflit entre Shell et Amnesty International dans le delta du Niger : construction et analyse d'une arène discursive	
<i>Amaia ERRECART</i>	275
Participation et développement durable. Les mots doux pour le « dire »	
<i>Annick MONSEIGNE</i>	291
Communication et environnement : vers une insertion responsable et éthique des avantages écologiques dans la publicité	
<i>Amina SAOUSSANY</i>	307
Analyse de discours et pratiques RSE : cas de la Lyonnaise des Eaux de Casablanca	
<i>Wafaa DOUDAR</i>	329

PREFACE

TIC et RSE, des dispositifs techniques et rétiologuesréifiés, idéologiquement mobilisés pour le report de la charge de l'incertitude sur la ressource humaine à l'heure de la mondialisation de la « société de l'information »

Il ne faut pas se méprendre : certaines allusions (distraites ?) aux expressions consacrées par les acteurs : *société de l'information, ère du numérique, fracture numérique, rattrapage via le modèle diffusionniste, développement durable, diversité culturelle...* pourraient laisser penser que l'ouvrage *Les organisations au prisme des TIC et de la RSE* ne constitue qu'un enfermement sur les pratiques et les argumentaires théoriquement fragiles justifiant celles-ci, tels que circonscrits par les acteurs eux-mêmes autour de ces objets configurants que constituent les *Technologies de l'Information et de la Communication*(TIC) et la *Responsabilité Sociale des Entreprises* (RES).

Il n'en est rien. Heureusement ! L'ouvrage s'inscrit bien dans la tradition et la continuité des travaux en sciences humaines et sociales, plus précisément en sciences de l'information et de la communication. Ainsi, l'inscription des auteurs dans l'écriture académique témoigne, sans fausse note aucune, du même désengagement vis-à-vis des impositions de sens tentées par les professionnels et les acteurs sociaux. Précisément, sur les terrains des TIC et de la RSE, ces velléités d'acteurs se manifestent toujours plus agissantes, nourries, plus ou moins consciemment, plus ou moins profondément, des lectures expéditives autoritairement déclamées, souvent avec l'éloquence due à la maîtrise des techniques de l'art oratoire, par les « marqueteurs » et autres experts auto-proclamés de « l'économie citoyenne » et du « développement durable ». Les propositions péremptoires de ces conseils, souvent grassement rémunérés, s'offrent ainsi d'autant plus attractives que celles-ci s'affichent globales, réductrices, « scientifiques », immédiatement

opérationnelles et économiquement rentables, au moins à long terme si ce n'est à court terme. Donc, illusoirs.

Pour autant, la discipline ne peut s'affirmer dans la dérive opposée, qui enfermerait superbement les chercheurs dans un donjon à l'écart de toute « *compromission avec les acteurs des marchés* », comme nous en avons déjà porté l'avertissement, après Josiane Joüet. La mémoire épistémologique est encore fraîche de certaines élucubrations théoriques passées, particulièrement obscurcies par les dérives structuralistes et les options instrumentalisées du diffusionnisme : juste avant la naissance de la discipline, les premières, avec Louis Althusser, avaient jugé vain et dispersé le recours à l'analyse des spécificités sur place, pour ne retenir que le repérage surplombant des invariants ; les secondes, avec Daniel Lerner, avaient oublié de revisiter l'hypothèse du lien exclusif de corrélation entre les données recueillies par l'enquête, pour tenter d'imposer leur lecture arrogante des liens de causalité nés de leur exploitation abusive de celles-ci.

* * *

Reprendre le chemin du travail *in situ* et *pro tempore* ne signifie pas sacrifier à nouveau à un empirisme débridé et décontextualisé, au risque de se précipiter dans ces appels commandités impatients, qui confondent opérationnalité (voire rentabilité) immédiate ou supposée et acquis scientifiques, même si la corrélation peut être « *forte entre les préoccupations sociales et les problématiques investies par les chercheurs, en cette dernière décennie* ». Les sciences de l'information et de la communication ont effectivement eu le temps de se forger les cadres d'analyse mettant les travaux des chercheurs à l'abri pareillement des deux dérives. Par exemple, la *sémiopragmatique* de Roger Odin est significative de cette exigence, se déplaçant en permanence de la posture d'immanence à l'impératif du retour méthodologique de l'analyse textuelle et de l'enquête de terrain ; mobilisant l'analyse qualitative, pour tenter de dégager la signification des actes de communication au niveau individuel et parallèlement l'analyse quantitative, pour prétendre à une dimension plus macro sociale ; inscrite dans le temps long pour ne pas rester à l'étroit des *setting* ou *building* agendas médiatiques et ne pas s'encombrer des visions prospectivistes des acteurs ; imposant la justification rigoureuse des choix et précautions méthodologiques

parallèlement à l'explicitation des présupposés de la démarche scientifique du chercheur ; instituant ainsi celle-ci à la fois en tant que pratique engageante et dialectique. Car en se présentant ainsi armé, le chercheur n'a pas à craindre les dialogues qui interfèrent dans la pratique scientifique, que ces niveaux se présentent *macro* (le chercheur en tant que catalyseur de changements sociaux), *méso* (le chercheur en tant qu'agent d'ouverture pour les pairs et le grand public) ; *macro* (le chercheur en tant que promoteur des retours d'expérience).

Le présent ouvrage en témoigne : c'est à cette incessante et patiente anamnèse entre le théorique et le terrain que chacun de ses auteurs s'est livré, sans qu'il y ait eu nécessairement concertation préalable. La convergence des analyses et conclusions témoigne bien du dégagement progressif « *d'un espace fondamentalement commun* », que défend à juste titre Marième Pollèle Ndiaye. Elle renseigne de la puissance des paradigmes qui structurent désormais la discipline, derrière son apparente dispersion des écoles de pensée et l'hétérogénéité croissante légitime de ses objets. Au-delà donc des propositions théoriques, conceptuelles, méthodologiques... spécifiques à chacun des travaux recueillis dans l'ouvrage, les contributions témoignent du même rejet de toute perspective déterministe, que celle-ci se manifeste d'ordre technologique à partir des injonctions à l'usage croissant des TIC pour huiler les assemblages sociaux grinçants, ou d'ordre social, à partir des surveillances, tribunitiennes et normatives, des prétentions citoyennes affichées par les acteurs de la RSE.

Ainsi, si l'expression *société de l'information* apparaît encore incidemment, parfois même naturalisée tant elle envahit désormais le répertoire terminologique de la langue commune, cette convocation ne se présente aucunement naïve. Elle ne méconnaît jamais les présupposés théoriques auxquels la formule renvoie, chez ceux qui en instrumentalisent le flou constitutif : derrière l'explicite, les mêmes vieilles fausses barbes masquent aussi bien le *post-industrialisme* d'un Manuel Castells, le *néo-libéralisme* des Theodor Levitt, Francis Fukuyama et autres Josef Nye et encore le *néo-institutionnalisme* des Parshotam Dass, Barbara Parker, Philip Rosensweig... Tous ces arrière-plans idéologiques sont finalement traducteurs du « *nouvel esprit du capitalisme* », démasqué par Luc Boltanski et Ève Chiapello, comme nous l'avons récemment présenté à l'Université

Ibn Zohr d'Agadir. Les auteurs des chapitres réunis dans l'ouvrage renvoient d'ailleurs, expressément parfois, à cette grille d'analyse de la nouvelle cité ainsi érigée (nous y reviendrons), qui bouscule au pas de charge les grandeurs justificatrices des cités précédentes et concomitantes : la *cité des Dieux* de Saint-Augustin, qui accordait légitimité fondamentale à la valeur *sagesse* ; la *cité domestique* de Thomas Hobbes, qui offrait valeur de référence ultime à la grandeur *protection* ; la *cité civique* de Jean-Jacques Rousseau, qui instituait l'argument suprême de la *représentativité*.... Certains des auteurs convoqués dans le présent ouvrage, par exemple Vincent Brulois et Geneviève Guilhaume, s'attaquent même à l'imposition de la nouvelle norme comportementale, instituée derrière le mythe de la « *communauté des égaux* », déjà pourfendu par Patrice Flichy. La nouvelle *cité par projet* érige ainsi en idéaltype l'homme mobile, polycompétent, connecté, agrégateur de communautés, intrapreneur, citoyen, constitutif encore de la *société liquide* analysée par Zygmunt Brauman.

Ainsi, est-il fait état du modèle diffusionniste d'Everett Rogers au détour d'un chapitre de l'ouvrage consacré aux TIC ? La *sociologie des innovations* d'un Bruno Latour est aussitôt rappelée pour remettre la technique à sa juste place : celle d'un construit social. Parle-t-on d'une dynamique des TIC, au détour des propositions pour en identifier, voire réduire les freins à l'usage ? La *sociologie des usages* est là encore convoquée, pour cette fois interroger les mécanismes de l'appropriation, suite aux travaux de Serge Proulx. Ainsi en est-il de l'analyse de l'adoption du *e-learning* dans l'enseignement primaire et secondaire, abordée par Mohammed Mustafi et dans les universités marocaines enquêtées par Farid Toumi, Malika Ajerame, Lahoucine Aboudra et Hassan Batrich. Ainsi en est-il encore du questionnement de la généralisation du *e-commerce*, traité par Khadija Youssoufi, Mohamed Ali Mazegh et Sana Nourredine. Sur chacun de ses terrains, il ressort qu'au-delà des réserves liées à l'accès et à la compétence technique, les mécanismes de cette appropriation relèvent aussi de la mobilisation ciblée et entretenue de l'environnement de proximité, qu'il soit culturel, institutionnel, affectif..., voire médiatique. Dans cette co-construction de la confiance, les dispositifs juridiques et la définition d'un minimum de règles éthiques, offrant ainsi un référentiel permettant l'évaluation et une éventuelle sanction, ont leur place. C'est ce qu'abordent Khadija Youssoufi, Mohamed Ali Mazegh et Sana Nourredine sur le terrain sensible de l'e-

commerce. C'est aussi ce que comprend Makhoudia Diouf, discutant de la crédibilité de l'information médicale, le secteur de recherche circonscrit pour son analyse des contenus véhiculés par portail numérique. Mais légal et éthique, ces cadres apparaissent bien dérisoires sans une communication pointue, qui intégrerait toutes les dimensions de l'être. Comme déjà observé en sciences de l'information et de la communication, l'insertion sociale des TIC en tant que dispositifs d'accompagnement du changement social se révèle d'abord tributaire des représentations multiples et de l'imaginaire variable de leur usage et des pratiques par les usagers finaux. La réussite de tout projet porté par ces TIC passe ainsi moins par leur maîtrise que par celle des codes culturels, représentations sociales et catégories de pensée qui prédominent dans les milieux où, précisément, ces TIC sont investies, par exemple dans le champ des organisations.

Les lectures conceptuelles classiques en ressortent affaiblies. Ainsi en est-il de la lecture en terme de *fracture numérique*, même en élargissant le questionnement de l'accès à celui de l'acquisition de la compétence technique. Certes, sur le continent africain notamment, perdurent encore ces « localités blanches », que rappelle Makhoubia Diouf, où vivent encore des populations totalement isolées (épargnées ?) de l'effervescence technologique ambiante. Mais l'accès ne résout pas tout. L'exemple des néo-pratiquants, autodidactes de l'usage d'une TIC, quelle qu'elle soit, par exemple l'outil radiophonique, le démontre suffisamment : au-delà de sa seule dimension d'apprentissage technique, la formation à l'outil se révèle fondamentale, dans tous ses aspects : sociétal, idéologique, culturel, déontologique.... L'avertissement nous vient de loin, lorsque l'historien burkinabè, Joseph Ki-Zerbo, nous rappelait déjà dans les années 70 l'impérieuse nécessité de l'éducation, de l'information et de la formation, pour développer les capacités endogènes, jusqu'à intégrer les « compromis locaux ». L'observation participante conduite au Mali et avec le Mali par nos collègues Dominique Cartellier et Valérie Lépine confirme bien le caractère incontournable de l'inclusion, dès l'amont de la construction de la démarche. Elle pousse là encore à privilégier la médiation des relais de proximité, plutôt que leur mise à l'écart, à laquelle procèdent parfois certaines ONG non averties. L'administration même de la démarche suppose ensuite que la collaborativité ne se relâche pas : le dispositif humain d'encadrement de la formation (enseignants, agents administratifs,

inspecteurs pédagogiques) ne doit pas lui-même être dispensé de formation, par exemple pour autoriser la définition de nouveaux rapports vis-à-vis de l'apprenant, ainsi qu'en témoigne Mohammed Mustafi pour l'enseignement primaire et secondaire au Maroc. Patrice Flichy l'avait déjà perçu : si les TIC performant les sociétés humaines, c'est qu'elles ont incorporé leurs caractéristiques fondamentales.

* * *

Cette dimension de la formation relève aussi des injonctions, *a priori* morales plus que juridiques et économiques, que la *responsabilité sociale des entreprises* (RES) assigne aujourd'hui à l'ensemble de organisations contemporaines. Lahsen El Madi rappelle ainsi que, dans les arguments mobilisés pour encourager les acteurs du monde économique à s'investir dans ces nouvelles conquêtes sociétales, la mobilisation des salariés, pour la structure qui leur a ainsi offert d'augmenter leurs compétences professionnelles, peut ainsi faire de la formation un outil de décuplement de la ressource humaine.

Sans doute, les stratégies discursives des acteurs porteurs de la démarche, conseils, publicitaires et dirigeants, insistent-elles d'abord sur le bien-être des parties prenantes ainsi ciblées, comme en témoignent Amina Saoussany, Wafaa Doudar, Annick Monseigne.... Mais leur intentionnalité profonde se doit d'être interrogée. Car au-delà du fait que la rhétorique du *Développement durable*, à laquelle s'est opportunément raccrochée la RSE, cible surtout les autres parties prenantes que les salariés, la dimension utilitariste de la convocation, au sens d'économiquement et d'institutionnellement rentable, est toujours en arrière-plan du discours. Si quelque chef de PME, minoritaire, investit la RSE de toute la sincérité de ses convictions humanistes, comme semble être le cas du dirigeant de l'entreprise A&F analysé par Annick Schott, la majorité des autres affichent d'abord leur volonté explicite d'améliorer la performance économique, en permanence.

Par ailleurs, si elle n'est pas encore imposée dans la plupart de ses dimensions, la RSE tend à se conformer à des standards internationaux, susceptibles de se transformer en obligations. On comprend alors que, pour ne pas y être bientôt assignées

inoportunément, certaines entreprises tentent aujourd'hui d'anticiper cette mutation coercitive de la RSE. L'exemple de la formation continue des salariés, souvent due à cette pression lourde sur l'organisation (contrainte financière de l'État ou obligation découlant des conventions collectives), est là, qui limite la portée méliorative de l'investissement sociétal, pourtant généreusement affiché par l'organisation elle-même autour de la RSE.

Dès lors, l'interrogation se présente légitime, quant à l'effectivité de la substitution de l'objectif de maximisation de la valeur partenariale à celui de la maximisation de la valeur actionnariale, exhorté par la logique *freemarienne* de la RSE. Car déjà, le seul descriptif des priorités retenues autour du concept flou et polysémique de la RES interpelle : les investissements que la disposition « éthique » autorise concernent d'abord les paris liés à la nécessité d'adapter en permanence l'outil organisationnel aux exigences d'interaction et de flexibilité de plus en plus fortes. Ces dernières s'avèrent, de fait, imposées par la mondialisation croissante des marchés (plutôt que « leur occidentalisation » comme il est parfois, à tort, considéré), symbolisée par l'acronyme PPP (*Profit, Planet, People*) et par la réclamation prioritaire de leur dû par les parties prenantes les plus pressantes, actionnaires en tête. Sauf injonction juridique, les déclinaisons de la RSE passent en second, visant ainsi à partager la décision, voire la gestion au sein de l'organisation ; à développer le confort et le bien-être des salariés à partir de l'organisation ; à instituer la parité et la prise en compte égalitaire et généralisée de la diversité humaine ; à assumer collectivement la gestion du stress et l'équilibre entre vie privé et vie professionnelle ... La contribution de Wafaa Doudar va dans le même sens du constat, en dépit des engagements initialement affichés, comme à la *Lyonnaise des Eaux de Casablanca*. Même sur le plan de la prise en charge des valeurs sociétales par l'entreprise, hormis le sponsoring et le mécénat qui relèvent d'un autre cadre, les finalités morales et environnementales de la RSE ne dépassent souvent pas l'affichage du « gagnant-gagnant », fanal totémique et angélique parfois bien cynique et hypostatique, au regard des réalités fortement contraignantes de l'organisation et de l'âpreté de la compétition mondialisée.

Responsabilité sociale de l'entreprise, engagement pour le développement durable, participation et implication citoyennes..., le

déclaratif est donc là, abondamment convoqué pour produire ses effets de sens. L'entreprise d'embellissement social œuvre ainsi, brandissant ses appellations objectivantes et autres oxymores, usant de la douceur et de la bienveillance des mots en même temps que de la puissance écrasante d'imposition symbolique de l'éthique autoproclamée, telle que décodée par Annick Monseigne.

Face à cette logorrhée discursive et ce *greenwashing* systématique, caractérisant par exemple la « *responsabilité environnementale de façade* » qu'Amina Saoussany confond dans le discours publicitaire, les options critiques des acteurs sont rares, susceptibles de constituer l'alternative. Elles se manifestent peu en effet, notamment chez ceux dont, en principe et traditionnellement, la prise en charge est attendue. Tel est le cas par exemple de l'acteur politique, lui-même souvent conquis (au double sens de la séduction et de l'envahissement, comme en joue Bernard Miège) par l'innovation que laisse supposer la dynamique surplombante : à quelque niveau que ce soit, national, régional ou local, dans chacun de leurs encadrements ministériels ou autres définitions de politiques publiques, tous doivent désormais traduire leur engagement, aussi bien pour l'industrie que pour la nation ou la ville, devenues ou assignées à devenir « créatives ». Il arrive même à cet acteur public de s'instituer à son tour porteur privilégié et de se révéler bénéficiaire de ce verbiage performatif, quitte à sacrifier l'humain localement démuné pour les choix de développement touristiquement rentables, donc « durables », comme en témoigne Hassan Ennassiri pour la ville d'Agadir. Le discours et la concertation publics servent ainsi à enrober ces roublardises du vernis de la « démocratie événementielle », expression rectificatrice qu'avec notre collègue Isabelle Pailliar, nous avons dégagée de l'analyse de certains dispositifs de débats publics ou de certains sites municipaux. Présentiels ou numériques, ceux-ci se révèlent en fait réduits à la communication persuasive par l' élu autour de la décision déjà prise, par exemple dans les domaines du nucléaire ou des nanotechnologies, sans réelle préoccupation de la qualité de l'interaction.

Autre acteur attendu, lui aussi trop souvent démissionnaire parce qu'en perte de vitesse et de représentativité, parfois arc-bouté à des historiques corporatistes pesants, le syndicat se présente de moins en moins à même de produire de l'imaginaire social autour de ces valeurs sociétales. Avant Luc Boltanski et Ève Chiapello, Christian Le Moëne et Bernard Floris l'avaient déjà relevé, dans le champ des

travaux en sciences de l'information et de la communication. Le cas est flagrant, s'agissant des salariés intérimaires, qui ne bénéficient, ni des mêmes protections, ni des mêmes prises en charge collective de leurs intérêts que les autres parties prenantes à la RSE dans l'entreprise, alors que leur exposition aux risques y est plus grande : quand elle existe, la communication préventive leur est souvent adressée de manière ponctuelle, expéditive, inadaptée, comme le conclut l'enquête de Taoufik Zinaoui. Les « jobards » doivent alors souvent se dépatouiller, seuls, face aux « combinards », selon la formule d'Annick Monseigne. Ne leur resterait-il plus bientôt comme allié que quel qu'observateur du monde associatif, attentif à révéler le décalage des déclaratifs impunément affichés avec les actions réellement menées, comme dans le cas du conflit opposant *Shell* et *Amnesty International* dans le delta du Niger et qu'analyse Amaia Errecart dans l'ouvrage ? Peut-on encore compter sur quelque journaliste, comptable minutieux et audacieux des scandales écologiques et sociétaux flagrants et confondants de cynisme de ces entrepreneurs « vertueux », que Wafaa Doudar énumère dans son exposé des résultats des investissements de *La Lyonnaise des Eaux à Casablanca* ? À moins que le recours, sans doute plus prometteur comme l'avait déjà investi Herbert Marcuse il y a plus de cinquante ans, ne vienne de quelque génération estudiantine, dont la posture écologique participe de la représentation identitaire, ainsi que l'espèrent encore Brigitte Lepez et Hassan Ennassiri à la suite de leur enquête à vocation comparative, depuis Lille et Agadir ?

* * *

Annick Schott le rappelle : même si les travaux empiriques manquent encore, que le présent ouvrage contribue à renforcer, l'approche n'a donc pas réussi à s'imposer d'une TPP (*Théorie des Parties Prenantes*), qui dépasserait une représentation principalement financière et économique de la RSE. Il n'est donc pas étonnant de lire le discours, malgré tout optimiste de certaines des contributions à l'ouvrage, se conjuguer au mode conditionnel et prescriptif, comme celui de Lahsen El Madi : « *la gestion des ressources humaines devrait comporter les responsabilités éthiques dans ses pratiques* » ; « *les entreprises pourraient intégrer le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience* » ; « *l'entreprise devrait adopter une responsabilité éthique et un esprit de justice dans ses décisions managériales* »... !

Vœux pieux ? Il est vrai, la réduction de l'incertitude constituant le critère par excellence d'une saine gestion de l'entreprise, la RSE présente l'inconvénient pour l'entrepreneur de ne pas pouvoir voir son coût facilement répercuté auprès du client, surtout en période d'hyper-concurrence exacerbée par la mondialisation croissante. On comprend dès lors avec Faouzi Jamaa que, malgré un certain « effet de mode », l'appropriation managériale de la RSE soit rare en tant que processus exploratoire, lequel renverrait à un dispositif de *learning by using* et instituerait les salariés comme agents de changement.

Au mieux, la RSE se présente ainsi comme une forme de management « *opportuniste et instrumentale, conjuguée à une gestion des relations sociales très paternaliste* », comme le conclut le même Faouzi Jamaa, au terme de son enquête auprès d'une trentaine d'entreprises marocaines. Elle peut encore se lire en tant que « *pare-feu préventif, contre les dégâts environnementaux et sociaux secrétés par son action productive* », comme l'évoquent encore Vincent Brulois et Geneviève Guilhaume. Quoi qu'il en soit, le rôle de médiateur est aujourd'hui fortement discuté que certains, principalement Alain Touraine, avaient trop rapidement délégué à l'entreprise, en remplacement d'une puissance publique sur ce plan défaillante, entre « *le monde rationnel de l'économique* » et « *le monde subjectif des valeurs sociétales* ». Annick Schott pose ainsi l'hypothèse du leurre d'une RSE arrivée à ses limites.

Au pire, transcendé par les potentialités offertes par les TIC et les croyances s'y rapportant, le néo-management auquel renvoie la RSE pourrait bien s'avérer n'être que la traduction diabolique du jeu de dupe, que requiert l'évolution du capitalisme à l'heure de la mondialisation et dont les modèles pourraient bien se présenter aujourd'hui au sein des GAFA. L'exemple d'*Apple* est rappelé en ce sens par Amina Saoussany : cet infomédiaire, major de « l'économie de l'attention », se révèle autant à l'aise dans le *branding* évocateur de l'univers convivial, ouvert, écologique, citoyen (le « concept ») qui entoure la marque ; dans l'aspiration opaque, asymétrique et structurelle des données personnelles avec les progrès de l'intelligence artificielle et le développement des algorithmes ; et finalement, dans la captation vertigineuse des bénéfices financiers à l'avantage principal, voire exclusif de ses actionnaires.

Nous avons déjà ouvert cette hypothèse dans la foulée des propositions théoriques de Luc Boltanski et Eve Chiapello, après plusieurs années de recherches liées à l'encensement, puis à la brutale stigmatisation publique de *France Télécom*, médiatiquement puis juridiquement convaincue, du moins en ce qui concerne ses dirigeants, d'harcéler ses collaborateurs, jusqu'à terme, peut-être les avoir poussé au suicide¹. Notre analyse partait du constat de la convergence contemporaine des logiques communicationnelles développées, d'une part par des entreprises privées investies sur le terrain des valeurs et du lien social, d'autre part par des institutions publiques soucieuses de faire état de leur performance économique et financière pour regagner, elles aussi, en crédibilité, à partir d'indicateurs relevant jusque là des sciences de la gestion des premières. Notre conclusion nous avait convaincu de ce que, loin de constituer une hybridation qui consacrerait des logiques d'acculturation réciproque ou encore de communication bidirectionnelle symétrique à partir desquelles le gain se révélerait respectif entre organisations privées et publiques, le constat devait, au contraire, conduire à parler d'un phénomène crastique. Entendue comme un processus inédit conduisant à un écrasement des données culturelles antérieures, la crase peut apparemment profiter aux structures envahies (parure d'une légitimité citoyenne pour le privé et d'une légitimité gestionnaire pour le public). Mais à long terme, le constat ouvre à l'analyse d'une stratégie de déplacement de la charge de l'incertitude, insupportable pour les milieux financiers, vers le facteur humain, jusqu'à même en attendre la gestion du risque en cas d'atteinte à l'image de l'organisation en instituant le rôle de *community manager* dans les missions de tout salarié. L'acceptation de ce transfert, par ceux-là même qui le subissent, suppose leur

¹ Bertrand Cabedoche (2014), « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain à France Télécom », pp. 21-40, in Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat, Chrystelle Millet-Fourrier, (dir), *Acteurs de la communication des entreprises et des organisations. Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG, (Coll. « Communication, médias et sociétés »). Bertrand Cabedoche et Sylvie Alemanno P. (2011), « Suicide as the ultimate response to the effects of globalisation. France Télécom, psychosocial risks and communicational implementation of the global workplace », *Intercultural Communication Studies Journal*, Guangzhou, Macao Polytechnic University (China) and University of Rhode Island, Kingston, USA, Vol. XX, Issue 2, august 2011, pp. 24-40.

nécessaire réduction sociologique à une agrégation de *monades* isolées, par un double processus : d'une part, la décrédibilisation économique et institutionnelle, à la fois des corps intermédiaires supposés assurer leur protection, et des instances publiques de régulation supposées corriger la violence des marchés ; d'autre part, la production, parallèle et apparemment paradoxale, d'un discours normatif de *re-sublimation* de l'instance productive et de la valeur travail. Grâce à cette « tension douce », le néo-management peut maintenir la mobilisation professionnelle, autonome, absolue et permanente des hommes, parallèlement et potentiellement démultipliée *via* le recours aux TIC. S'emparant d'une légitimité qui constituait à l'origine le fondement même de la critique de l'entreprise paternaliste autour de la valeur *autonomie* de la personne, ce système managérial capitaliste travaille ainsi à garantir l'exploitation maximum de la ressource humaine, afin de répondre en temps réel à la moindre inflexion des marchés mondiaux. Dans ce système, rivés sur la gestion de leurs tableaux de bord des performances individualisées et accueillant désormais les indicateurs de la RES, les managers de terrain se retrouvent pareillement poussés au « *hors limites* », coaching aidant en même temps que (op)pressant, s'il leur devenait nécessaire ! Parallèlement servie par une aura communicationnelle culpabilisatrice, la RES reporte ainsi au final et sur les seuls salariés la charge supplémentaire, individualisée et morale des investissements sociétaux que l'organisation convoque et s'attribue, sans réel suivi dans le temps. La complémentarité du mécanisme est ainsi magiquement assurée par les TIC. Celles-ci doivent alors se lire tout autant comme dispositif de facilitation, voire de démultiplication de l'autonomie personnelle au travail et de la complétude de l'homme en société ; comme la version moderne du *panopticon* de Jeremy Bentham et Michel Foucault et de la « *société de surveillance* », réactualisée par la critique d'Armand Mattelart ; enfin, comme l'idéologie contemporaine du réticulaire, pointée par Pierre Musso. Ne reste plus qu'à coiffer le tout de l'annonce de l'avènement de la *société de l'information*, parfaitement adossé au fétichisme d'un Internet qu'il convient systématiquement de brandir, au nom de l'épanouissement de l'homme et en tant qu'indice probatoire de la nouvelle révolution mondiale en cours !

L'ouvrage participe donc de ces efforts de démystification, régulièrement entrepris depuis les sciences de l'information et de la communication, contre les logiques de ségrégation entretenues par les

diverses religions communicationnelles déjà dénoncées par Armand Mattelart et dont l'humain reste la première victime, croisé consentant jusqu'à l'effondrement physique et psychique. Ainsi, peut-on envisager le *burn out* et le suicide des hommes au travail non plus comme une dérive de la RSE, telle que Wafaa Doudar en émet l'hypothèse, mais comme une conséquence logique de ce « *nouvel esprit du capitalisme* ». Cette logique implacable dépasse l'intentionnalité des dirigeants qui l'initient, même si, dans un dernier élan volontariste optimiste, Annick Schott accepte encore d'en considérer la sincérité. Nous retrouvons parfaitement ces accents de notre analyse dans la contribution critique proposée par Vincent Brulois et Geneviève Guilhaume.

S'il faut cependant garder une note de cet optimisme prudent traversant quelques-unes des communications réunies dans l'ouvrage, nous parions que, pour autant redoutable qu'elle soit à long terme, la logique crastique révélée par les conclusions générales des travaux sur l'entreprise au prisme des TIC et de la RSE ne ferme pas définitivement toutes les options. Comme pour les étudiants interrogés par Hassan Enassiri et Brigitte Lepez, retenons avec Norbert Élias qu'on ne change pas d'identité collective à l'envi. Nous laisserons enfin le mot provisoirement conclusif à Jean-Claude Kaufman qui, après Georg Simmel, considère que les intersections, y compris les intersections professionnelles, se transforment en centres d'apprentissage pour des individus en invention de soi et ainsi, en construction perpétuelle, selon leurs différentes appartenances et trajectoires.

*Bertrand CABEDOCHÉ**

* Bertrand Cabedoche est Professeur de Sciences de l'Information et de la Communication, membre du Gresec et responsable de la chaire Unesco en Communication internationale de l'Université Grenoble-Alpes. Il est également Président d'honneur du réseau mondial des chaires Unesco en communication (Orbicom).

INTRODUCTION

Que ce soit au Nord ou au Sud, les États disposent de stratégies nationales pour la ‘Société de l’information et de l’économie numérique’. La question vive des technologies de l’information et de la communication mérite que nous nous y arrêtions. En effet, au delà de tout déterminisme technologique, force est de reconnaître que ces technologies ont eu des conséquences dans les formes d’organisation de nos sociétés. Les usages organisationnels et sociaux de ces dispositifs socio-techniques s’ancrent dans des pratiques sociales métastables, à la fois statiques et dynamiques.

Cet ouvrage tente de montrer en quoi les TIC sont des objets sociotechniques qui mettent en tension des réalités à la fois techniques et sociales tout en faisant le point sur les avancées des contributions du champ des communications organisationnelles à ces questions, et d’actualiser les réflexions portant sur les rapports entre développement technologique et recompositions organisationnelles et sociétales, notamment à l’aune et au prisme de l’actualité sociologique, économique et politique marquée par un discours autour de la RSE.

L’ouvrage s’articule autour de trois chapitres. Le premier est consacré aux TIC et pratiques des acteurs. Le second traite de l’organisation et des pratiques RSE. Le troisième chapitre aborde les discours tournant autour de la RSE.

Chapitre I

TIC et pratiques des acteurs

La formation des professionnels de la communication au Mali : réflexions sur la définition d'un champ en émergence

**Dominique Cartellier, MCF-HDR
SIC, Université Grenoble-Alpes, Gresec
– Valérie Lépine, MCF SIC, Université
Grenoble-Alpes, Gresec –**

Introduction

S'il fait partie des pays dits les moins avancés (PMA), depuis une vingtaine d'années et avant que la crise politique récente ne vienne entraver ce mouvement, le Mali a connu une période politique de relative stabilité, marquée par le fort développement de médias (radios, presse, TV) qui ont accompagné l'instauration d'une démocratie d'expression relativement plurielle. Ainsi plusieurs centaines de radios libres, privées, associatives ou communautaires émettent dans les différentes langues du pays sur une grande partie du territoire malien. Concomitamment à cet essor médiatique, le nombre de personnes exerçant des fonctions d'animateur-radio, de pigiste, de producteur d'émissions TV, etc. a augmenté avec rapidité. Ces nouvelles recrues, autodidactes rarement formées au journalisme (sauf parfois dans les pays voisins, le Sénégal notamment) se sont auto-proclamées journalistes ou professionnels de l'information dans les années 90-2000.

Plus récemment, la nécessité de développer et de former un nouveau groupe d'acteurs spécialisés dans la communication est apparue. Deux grands phénomènes peuvent expliquer ce nouveau besoin. Le premier est en lien avec le démarrage d'une activité tertiaire et commerciale plus conséquente – essentiellement concentrée dans la capitale Bamako où de grands groupes internationaux ont installé des filiales – qui appelle le développement d'une logique marketing et de communication publicitaire. Le second phénomène, en réalité amorcé dès la décolonisation du pays, a été celui de l'appui des Etats occidentaux et de l'engagement des grandes institutions non-gouvernementales pour soutenir le pays dans sa lutte

contre les fléaux qui pouvaient fragiliser la jeune démocratie malienne. Face à la nécessité de progresser dans la résolution de ces questions et face au défaut d'accès à l'éducation des populations, le manque de professionnels formés aux spécificités et enjeux de la communication de développement s'est révélé criant.

Les missions et activités de communication, tant dans le secteur privé et concurrentiel que le secteur public ont été en grande partie occupées par la génération des journalistes qui avaient su s'imposer dans le paysage médiatique comme principal relais d'information et de sensibilisation des populations. Or, ces acteurs de l'information, non formés à la communication, se sont souvent révélés limités dans leur capacité d'action. Les difficultés rencontrées sur le terrain, les tâtonnements, les investissements financiers concédés dans des programmes de communication inefficaces, poussent différents acteurs institutionnels (organismes médiatiques, ministères, acteurs universitaires académiques, acteurs privés) à s'emparer de ce champ en émergence de la communication, en fonction de leurs intérêts propres.

La contribution que nous proposons vise à mettre en lumière ces dynamiques de concurrence pour la préemption et la maîtrise des ressources et des dispositifs de la professionnalisation de la communication au Mali. Dans ces jeux d'acteurs, la place des universitaires en sciences de l'information et de la communication – encore très peu nombreux au Mali – sera plus particulièrement questionnée. Il s'agit de comprendre les enjeux des formations universitaires en cours de constitution et créées en fonction d'objectifs divers: renforcer l'enseignement supérieur public, s'imposer dans le champ de la formation professionnalisante, s'adapter aux besoins d'un marché en cours de structuration (entreprises, institutions, ONG...) où activités formelles et activités informelles sont fortement imbriquées². Comment appréhender, dans le contexte malien, la communication en tant que champ disciplinaire?

Cette recherche est menée sur un terrain empirique sous la forme d'une quinzaine d'entretiens qualitatifs d'abord auprès de

² Cheneau-Loquay Annie, « *Comment les NTIC sont-elles compatibles avec l'économie informelle en Afrique ?* », Annuaire français des relations internationales 2004, volume V, Paris, éditions La Documentation française et Bruylant, p 345-375.

responsables de la communication d'organismes privés et publics, rencontrés à Bamako fin 2009³ puis à Grenoble en 2012 auprès d'universitaires maliens, lors des différentes missions Sud-Nord. Elle se fonde également sur l'analyse du processus de création d'une filière universitaire technologique en communication des organisations, dans le cadre d'un partenariat avec l'IUT2 de Grenoble qui implique des échanges multiples depuis 2004 avec l'équipe pédagogique et la direction de la Faculté des lettres, arts et sciences humaines (FLASH) de l'Université de Bamako.

Cette contribution s'inscrit dans la seconde problématique de l'axe 3 (—Epistémologie et réflexions méthodologiques dans le cadre des recherches en communications organisationnellesII) portant sur la contribution des SIC dans les débats publics. En effet, la structuration de l'offre de formation en communication, encore en émergence au Mali, se trouve prise dans un jeu de concurrence et de négociation entre différents acteurs privés, académiques et étatiques. Les chercheurs et enseignants en SIC auront un rôle déterminant à jouer dans les orientations que prendront l'offre et la qualité de la formation des futurs professionnels de la communication. De ce point de vue, il est particulièrement intéressant d'observer l'exemple d'une filière universitaire technologique qui vise à la fois à construire une formation répondant à des attentes économiques et sociales et à prendre en compte toute la complexité d'une adaptation fine des outils et méthodes de la communication en fonction des cultures locales : diversité ethnique, culture de la transmission orale, influence forte des —porteurs de parole traditionnelsII.

³ Ont notamment été rencontrés les principaux représentants des instances publiques et politiques de la communication (Conseil supérieur de la communication, ministère de la Communication et des nouvelles Technologies, Agence malienne de presse et de publicité) organismes de formation (Conservatoire des arts et métiers multimédia ; Agence universitaire de la francophonie), la principale agence de communication et publicité, un grand annonceur, un organisme d'Etat (Haut Conseil national de lutte contre le sida) et une organisation non gouvernementale mobilisés pour des causes nationales (CCA-ONG).

1. La co-construction d'une ingénierie de formation professionnalisante en information-communication dans le contexte malien

Le projet initial de création d'une filière de formation professionnalisante en communication s'inscrit dans un double contexte. D'une part, les années 2000 connaissent une importante attente de développement de filières d'enseignement supérieur capables de répondre à la forte expansion de la demande de formation dans tous les domaines académiques (le nombre de bacheliers croissant dans des proportions sans commune mesure avec les capacités d'accueil de l'université du pays). D'autre part, il y a une nécessité plus particulière à former des professionnels capables de soutenir le développement du Mali.

La coopération entre la faculté de lettres arts et sciences humaines (FLASH) de Bamako et l'UT2 de Grenoble s'est développée dès 2004 - dans le cadre d'un programme du ministère des Affaires étrangères (MAE) d'appui à la modernisation de l'enseignement supérieur au Mali⁴ - à partir de la demande de former des professionnels de l'information polyvalents, compétents dans les métiers du livre, de la documentation et des archives. Mise sur pied sur le modèle des formations françaises du DUT Information dans les spécialités MLP (Métiers du livre et du patrimoine) et GIDO (Gestion de l'information et du document dans les organisations), la filière professionnelle courte connaît très rapidement un vif succès, tant auprès des étudiants que des acteurs de ces secteurs (bibliothèques, services de documentation et d'archivage des administrations, des institutions publiques, des entreprises). En moins de dix ans, l'obtention du diplôme technologique délivré par la filière MLAD (Métiers du livre, archives et documentation) est devenue un critère et une condition de recrutement quasiment incontournables dans le pays. Fort de ce succès, le Doyen de la FLASH a souhaité capitaliser sur cette première expérience pour développer de nouvelles filières de formations technologiques dans d'autres domaines. Ainsi en 2009, une mission à Grenoble est l'occasion pour le doyen de préciser ses attentes concernant les projets de développement de filières professionnalisantes. Deux

⁴ Ce programme a été relayé à partir de 2009 par un appui financier de la Région Rhône-Alpes.

filières sont alors envisagées : carrières sociales (formant aux métiers d'éducateurs spécialisés) et communication des organisations. Pour des raisons en partie liées à la difficulté d'engager concrètement des ressources humaines dans ces projets, et après plusieurs missions exploratoires sud-nord et nord-sud, seule la filière en communication trouvera une concrétisation.

De nombreux échanges ont été engagés et un état des lieux de l'offre de formation existant en communication au Maghreb et en Afrique subsaharienne a été réalisé. Le séjour que nous avons effectué en décembre 2009 a été spécifiquement dédié à l'analyse de la situation malienne en amont du travail d'ingénierie pédagogique à proprement parler. Il s'agissait de repérer le fonctionnement des activités professionnelles de la communication des organisations maliennes ou présentes au Mali, d'identifier les acteurs porteurs de cette activité et d'évaluer les besoins des structures ainsi que les possibles voies d'insertion des futurs professionnels qui seraient formés dans l'hypothèse de la création d'un cursus technologique.

La mission, préparée par les collègues de Bamako très mobilisés sur ce projet, s'est toutefois heurtée à une difficulté dont tous les enjeux n'ont pas été immédiatement repérés. En effet, la demande émanant des universitaires comme des interlocuteurs interrogés sur leurs besoins en compétences professionnelles en communication revenait inexorablement sur une attente de formation de journalistes... capables d'assumer des activités de communication.

Dans cette phase exploratoire, notre démarche d'enseignantes-chercheuses en information-communication a été d'analyser les raisons de cette intrication forte entre journalisme et communication. C'est ce que nous abordons dans la deuxième partie de cette contribution consacrée aux différents acteurs. Elle a aussi été de convaincre les collègues universitaires de la FLASH du bien-fondé de clarifier fortement, dans l'offre de formation, la distinction des métiers et des compétences entre journalistes et communicants⁵. Ce qui est en jeu, au-delà de la question de la formation, c'est la définition du champ professionnel de la communication - et

⁵ Rappelons qu'au sein de la spécialité Info-com en IUT il existe deux options distinctes —Journalismell et —Communication des organisationsll.

spécifiquement de la communication des organisations - compte-tenu des caractéristiques de la société malienne.

La réflexion a posteriori sur l'ensemble du processus - depuis la définition des orientations de la formation, jusqu'à l'élaboration des contenus de chaque unité d'enseignement - nous conduit à proposer quelques éléments d'analyse. Premièrement, l'argumentation développée sur la nécessité (présentée comme indiscutable ou en tout cas non réellement questionnée) de distinguer les métiers du journalisme de ceux de la communication, semble relever principalement d'un héritage historique occidental lié à la structuration progressive des espaces publics et marchands. Deuxièmement, l'enjeu de professionnalisation des acteurs et la demande de positionner l'université malienne comme acteur crédible de ce processus a été déterminant dans la conception globale de la formation.

En effet, engagés dans la logique des filières universitaires —classiquesll en lettres et SHS, et soucieux de développer des cursus académiques compatibles avec l'incontournable système LMD, les collègues maliens souhaitaient la création d'un cursus en 3 ans permettant l'obtention du diplôme de Licence. Pour les mêmes raisons, la filière déjà ouverte à Bamako pour les métiers du livre, des archives et de la documentation se trouvait dans une phase de développement d'une troisième année, sur le modèle français des licences professionnelles complétant le DUT. Le choix a été, pour la filière communication des organisations, de créer une architecture de type licence technologique en 3 ans. A l'issue de la réorganisation du secteur universitaire malien effectuée en 2011, ces 2 filières ont été rassemblées au sein d'un IUT nouvellement créé, ce qui peut être interprété comme un indicateur de la reconnaissance institutionnelle accordée à ces cursus professionnalisants.

Concernant les orientations des enseignements, la mission nord-sud avait permis de conclure que la maturité du marché de l'emploi du secteur des communications justifiait la formation de professionnels polyvalents capables d'élaborer et mettre en oeuvre de façon autonome et opérationnelle des stratégies de communication adaptées aux besoins de tous types d'organisations. La phase exploratoire du fonctionnement du marché malien a conduit à

distinguer des grands champs d'activités correspondant à des types d'acteurs et des enjeux différents. Au sein d'une formation commune, les étudiants doivent ainsi en trois ans acquérir des connaissances et développer des pratiques professionnelles dans trois domaines distincts : la communication commerciale (et notamment publicitaire) ; la communication institutionnelle et publique ; la communication pour le développement. Ce dernier domaine d'activité qui concerne le développement du pays est apparu comme une spécificité émanant d'une demande formulée par des représentants politiques et des ONG, en lien avec les besoins de sensibilisation et d'éducation des populations maliennes souvent non scolarisées.

Ces trois secteurs principaux d'activités définis en fonction des besoins de formation ont servi de base pour caractériser les acteurs de la communication tout en faisant apparaître des logiques de fonctionnement propres au champ de la communication au Mali.

2. Les acteurs de la communication au Mali : identification de quelques implicites sous-tendant le périmètre du champ professionnel

Un premier constat porte sur la présence importante de journalistes dans l'ensemble des activités de communication, qu'il s'agisse de communication institutionnelle, commerciale, de développement : un de nos interlocuteurs évoque « une véritable OPA des journalistes ». Cette situation nous a conduites à examiner l'organisation de l'espace médiatique malien ainsi que ses implications.

Celui-ci compte une cinquantaine de publications dont une dizaine de quotidiens et près de 250 radios privées de proximité (communautaires, associatives, commerciales)⁶. L'ORTM (Office de radiodiffusion télévision du Mali) regroupe deux chaînes de radio dont la radio nationale ainsi que la chaîne de télévision de service public. L'Agence malienne de presse et de publicité (AMAP),

⁶ S Capitant et M. S. Frère(2011), *Les Afriques médiatiques*, Introduction médiatique, De Boeck Supérieur/ Afrique contemporaine, 2011/4, n°240, p25-41. Article disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2011-4-page-25.htm

financée en partie par l'Etat, regroupe des activités de publications en français (dont le quotidien national L'Essor) et en langues nationales, une agence de presse et une régie de publicité. Elle dispense également des cours de journalisme. La Maison de la presse fédère des associations et organisations de médias. Elle se veut —un espace de rencontres et d'échanges de journalistes et de plus en plus de convergence des étudiants, de la société civile et des usagers des médias⁷. Sur le plan institutionnel et juridique, à côté du Comité national d'égalité d'accès aux médias d'Etat, le Conseil supérieur de la communication est consulté sur toutes les questions relatives à la communication. Cet ensemble médiatique a été complété par l'Observatoire pour l'éthique et la déontologie de la presse créé en 2001 pour tenter de réguler un secteur dont Thierry Perret (2005a), journaliste à RFI pendant vingt ans, souligne les désillusions quinze ans après la période de —transition démocratique des années 90.

S'il apparaît ainsi relativement étoffé, l'espace journalistique est en réalité peu professionnalisé. Le foisonnement de la presse et des radios commerciales ou associatives a même, sous certains aspects, favorisé une forme de —déprofessionnalisation⁸ (Perret, 2005b). L'apparition non régulée de médias plus ou moins clandestins a modifié les bases sociologiques de la profession qui s'est vue —envahie par des amateurs aux qualifications approximatives⁹, des animateurs radios —sans aucune base professionnelle¹⁰, des journalistes —réduits à vivre d'expédients¹¹ si ce n'est de la corruption. Le niveau de formation des journalistes en poste actuellement dans les différents médias est donc très variable. Si une partie d'entre eux a suivi une formation spécifique, les autres apprennent sur le tas en bénéficiant éventuellement de formations ponctuelles, via par exemple l'AMAP. Cette situation, au demeurant, n'est pas sans rappeler celle de la presse française qui, jusqu'à il y a une quarantaine d'années, était accessible sans diplôme d'école de journalisme, voire sans formation universitaire très poussée. De fait, il n'existe pas de véritables formations au journalisme au Mali et les journalistes formés l'ont été principalement à l'étranger (au CESTI de Dakar au Sénégal et parfois en France, au Canada...).

⁷<http://www.maisondelapressedumali.net>

L'omniprésence des journalistes dans les activités de communication est particulièrement sensible dans le champ politique. Les chargés de communication des ministres, par exemple, sont le plus souvent des journalistes et s'appuient fortement sur les acteurs médiatiques d'Etat ou privés pour promouvoir l'action publique⁸. De façon plus générale, l'intrication entre activités de communication et journalisme peut s'expliquer par différents facteurs. Un premier facteur, loin d'être spécifique à ce pays, est lié au rôle de la presse et à l'intérêt qu'il peut y avoir pour le pouvoir et le monde économique à entretenir une certaine connivence avec le milieu journalistique. Un deuxième facteur est relatif aux conditions de travail et aux salaires qui sont plus attrayants dans le secteur privé (banques, grandes ONG, agences travaillant pour des groupes internationaux) comparé au secteur médiatique (en grande partie public). C'est une considération loin d'être négligeable dans un pays marqué par un niveau de vie particulièrement bas. Enfin, le champ de la communication offre aux journalistes une possibilité d'étendre leur périmètre de compétences en occupant des postes valorisants tout en gardant la légitimité acquise dans leur pratique de journaliste qui est une profession reconnue. Quoi qu'il en soit, ces éléments contribuent à expliquer les attentes de nos interlocuteurs universitaires en matière de formation : en s'intéressant au champ professionnel de la communication ils rencontrent, de fait, la question du champ professionnel des journalistes. Nous revenons sur ce point dans la troisième partie de cette contribution.

Un deuxième constat est lié au développement d'une communication sur le modèle occidental (campagne de publicité, événementiel...). Ces pratiques importées sont en partie le fait de quelques « grosses » agences de communication existant à Bamako, dont les clients sont des filiales de grands groupes internationaux (tels qu'Orange, Nestlé) ou encore des acteurs dominants du secteur bancaire. Elles sont aussi mobilisées par les grosses ONG internationales qui étendent leur influence sur les organismes publics ou parapublics qu'elles financent. Parmi leurs professionnels en poste, ceux qui ont été formés à la communication, ont fait leurs études à l'étranger (Côte d'Ivoire, Cameroun, France). Les autres ont

⁸ S Capitant (2010) montre comment les pratiques de reportages payants au Burkina Faso (à l'occasion d'une actualité que tel ou tel ministère souhaite mettre en avant) créent une dépendance politico-économique réciproque entre champ politique et champ médiatique.

des profils divers : commercial, littéraire, etc. L'importation de ces pratiques de communication va de pair avec les stratégies marketing et commerciales de ces groupes qui cherchent à s'assurer la domination des marchés ou l'occupation de l'espace, en particulier dans les secteurs prometteurs de l'économie numérique. Elle trouve toutefois certaines limites en raison du poids de l'économie informelle malienne, des formes d'appropriation sociales et des usages développés⁹. L'efficacité de ce modèle occidental des communications, appliqué dans le cadre de programmes de développement, est fortement remise en cause en raison du décalage avec des réalités locales et de la méconnaissance de pratiques locales spécifiques. Par exemple, le responsable de la communication du Haut conseil national de lutte contre le sida déplore l'inefficacité des campagnes de sensibilisation pour la prévention contre le sida, bien qu'elle disposent d'une large diffusion sur les ondes radio. En effet, ces campagnes radiophoniques ne tiennent pas compte des conditions structurelles d'accueil des travailleurs des régions minières : les hommes, éloignés de leur famille pendant de longues périodes, sont contaminés suite à la fréquentation des prostituées puis propagent la maladie auprès de leur épouse à leur retour. Les messages ainsi que les modalités de diffusion, insuffisamment adaptés, ne permettent pas d'évoquer le risque de contamination entre époux.

Enfin, troisième constat, on assiste au développement d'une activité de communication émergeant de façon diffuse, avec la création de toutes petites sociétés de prestations d'ordre technique (photo, graphisme, ...) gravitant pour certaines autour des agences dominantes. Là encore, les salariés de ces sociétés sont pour la plupart formés à l'étranger notamment en Côte d'Ivoire pour le graphisme et l'utilisation des logiciels de multimédia.

⁹ Le cas du téléphone mobile, dont A. Chéneau Loquay a notamment étudié le développement en Afrique est en ce sens intéressant. Particulièrement adapté aux formes de relations sociales, il suscite des modes d'appropriation, formel et informel, depuis la location sur le trottoir d'un téléphone mobile, aux cybercentres en passant par de petites boutiques offrant divers services. A. Chéneau Loquay, —*Comment les Tic sont-elles compatibles avec l'économie informelle en Afrique*?, Annuaire français de Relations internationales, 2004, vol. V, Paris, Editions La Documentation française et Bruylant, p345-375.

Face à ce secteur de la communication aux contours mal identifiés et dont l'essor se heurte aux difficultés du marché liées à la crise mondiale et plus récemment à l'instabilité politique et à la guerre au Nord du pays, deux remarques s'imposent. La première porte sur les projets en matière de création de formations qui reflètent les positionnements des acteurs qui les portent. Ainsi, l'université souffre d'un manque de crédibilité en tant qu'acteur académique de formation. Cette faiblesse concerne plus largement le système éducatif public malien, soumis à des épisodes récurrents de grève en raison de la faiblesse des moyens financiers, matériels et humains disponibles. Elle a pour conséquence que les Maliens des classes moyennes ou supérieures qui le peuvent, cherchent systématiquement à former leurs enfants dans le secteur privé ou à l'étranger. De ce fait, l'enjeu pour l'université est d'acquérir une légitimité comme lieu de formation en adéquation avec les besoins du pays, notamment dans les domaines d'enseignement professionnel. Par ailleurs, les projets de formation académique en communication se heurtent d'une part à la concurrence du champ professionnel du journalisme, mieux structuré ; d'autre part à celle d'autres acteurs institutionnels qui cherchent à prendre une place dans le secteur de la formation en communication. C'est le cas par exemple du ministère de la Communication qui, lors de la mission de 2009, avait en projet la création d'un Institut supérieur des sciences et des techniques de l'information et de la communication comprenant trois options (journalisme, publicité et relations publiques). Ce projet n'a pas abouti et a permis à l'IUT de Bamako de poursuivre le développement de cursus professionnalisant. A la fois partenaire et concurrent, le Conservatoire des arts et métiers multimédia, qui est un centre de formation supérieure en art sous la tutelle du ministère de la Culture, a développé un enseignement en communication orienté sur le marketing culturel et destiné à aider les artistes à promouvoir leur oeuvre en particulier sur les marchés internationaux.

La seconde remarque a trait au champ professionnel de la communication défini en première analyse à partir d'une catégorisation des acteurs « classiques » de la communication et repérables dans les pays occidentaux. Il s'avère, en réalité, que les activités de communication sont également prises en charge par d'autres intervenants considérés également comme des professionnels et formés dans cette optique. C'est le cas, par exemple

de comédiens formés à bac+1, à l'Institut national des arts, qui peuvent ensuite être engagés comme « communicants » dans des actions de sensibilisation organisées sous forme de sketches ou de scénettes joués dans les villages ou diffusés à la radio ou dans des émissions populaires de télévision¹⁰.

L'identification de ces acteurs inhabituels dans le champ de la communication d'un point de vue occidental nous a incitées à interroger à nouveaux frais les catégories implicites auxquelles nous avons eu recours en phase exploratoire.

3. Réflexivité et conception élargie de l'espace public : vers une redéfinition du champ de la communication organisationnelle au Mali

Le colloque dans lequel cette contribution s'inscrit a été l'occasion de porter un regard réflexif et critique sur une coopération d'ingénierie pédagogique pour la création de filières technologiques en information-communication et tout particulièrement en communication organisationnelle. Nous avons montré comment la demande des collègues de l'université de Bamako s'exprimait à partir d'une structuration particulière des activités de communication au Mali dans laquelle le rôle historique et actuel des acteurs du journalisme est prépondérant. Nous avons tenté d'éclairer la question de l'intrication forte des différents acteurs (tant commanditaires qu'exécutants) impliqués dans la dynamique de professionnalisation d'un secteur d'activités aux contours encore en construction. Cette coopération s'est engagée autour des intérêts croisés de deux acteurs. D'un côté, l'université malienne (représentée par l'une de ses composantes) fragilisée par une adaptation difficile en regard de l'accroissement des besoins de la population se trouve face à la nécessité de (re)gagner de la crédibilité et une position identifiée dans le paysage de la formation supérieure. De l'autre côté, le système des

¹⁰Mali : politique nationale de communication pour le développement. Ce document produit par le Département du développement durable (archives de documents la FAO, 2000), recense parmi les moyens traditionnels de communication —le théâtre populaire et les chansons qui ont permis de véhiculer une masse importante de messages—. —La scénarisation et la dramatisation semblent être aujourd'hui le genre le plus productif en sensibilisation—. [en ligne]

¹⁰<http://www.fao.org/docrep/t3870f/t3870f01.html>

IUT français tente de promouvoir son savoir-faire pédagogique en matière de professionnalisation dans un contexte où le modèle LMD marginalise en partie les formations courtes (bac +2) concurrencées par les filières universitaires qui tendent à devenir professionnalisantes elles aussi. Ces intérêts institutionnels croisés se rejoignent dans un domaine - celui des communications organisationnelles - qui a un positionnement un peu particulier dans **la mesure où sa légitimité s'est d'abord construite dans la sphère socio-économique** avant de se consolider progressivement dans le **champ académique des sciences de l'information et de la communication.**

Pour étayer cette démarche auto-critique, nous avons pris le parti de conduire de nouveaux entretiens auprès des universitaires maliens en SIC¹¹ non plus en tant que collègues impliqués dans le développement de formations en réponse aux attentes de leur tutelle, **mais cette fois en tant qu'enseignants-chercheurs concernés par la compréhension des dynamiques d'évolution et de structuration des communications** au Mali. Les données recueillies ont suscité un questionnement plus approfondi sur une des dimensions initialement pressentie comme importante dans la phase en amont de la **définition des contenus de formations** : celle du **—périmètre de la communication, tel qu'il est envisagé dans une formation —communication organisationnelle**. Concrètement, il s'avère que les catégories héritées de la structuration des activités d'information et de communication en France distinguant des grands types d'organisations (**entreprises - —annonceurs, agences, institutions politiques et publiques, associations**) ne sont pas suffisantes ou pertinentes pour penser les communications organisationnelles au Mali. En phase d'élaboration de la maquette de formation, l'équipe pédagogique a pris en considération certaines spécificités nationales et culturelles du Mali à travers certains enseignements tels que : **—Connaissance de l'espace médiatique malien, —Connaissance des institutions sociopolitiques et des grands acteurs économiques du Mali, —Connaissance des problématiques et des acteurs du développement, —Communication pour le développement**. Ces ajustements, issus d'échanges avec les collègues maliens, ont été bien

¹¹ Quatre entretiens ont été menés à Grenoble en 2012 auprès de l'actuel Directeur de l'IUT (Pr. Oumar Kamara), de la directrice des études (Mme Bintou Touré), ainsi que de deux enseignants de la filière MLAD et communication.

reçus et l'ouverture de la filière en 2012 a été validée par le conseil pédagogique de l'université.

Pour autant, sur un plan épistémologique, des questions restées en suspens méritent d'être traitées en raison des caractéristiques culturelles traditionnelles de la société malienne et des enjeux spécifiques liés à la communication pour le développement. A ce stade de la recherche, nous proposons quelques pistes de réflexion sur ces aspects professionnalisation des activités et des acteurs de la communication au Mali. La question de la professionnalisation recouvre de nombreux aspects ; nous retiendrons ici avec Astier (2008) que la dynamique de professionnalisation procède toujours d'une intention, d'une exigence sociale et qu'elle est mobilisée par des acteurs aux intérêts desquels elle se met au service : à ce titre —elle est l'objet d'une charge idéologique fortell (Wittorski, 2008). Aussi est-il indispensable de repérer les enjeux culturels sociétaux dans lesquels s'inscrit la définition d'un métier, d'une fonction, des connaissances ou des compétences, au delà des seules logiques d'acteurs en présence ou en concurrence sur le marché de l'offre de formation.

Une des caractéristiques que le Mali partage avec bon nombre de pays africains concerne l'importance de l'oralité dans les formes de régulation sociale et conséquemment le poids de la parole des acteurs traditionnels. Ainsi, les chefs de village, les chefs religieux, les griots, sont-ils sans aucun doute des —communicateursll de première importance. Ils peuvent être les traducteurs et interprètes des messages politiques proférés de façon parfois sibylline ou volontairement ambiguë par les représentants gouvernementaux ; relayer ou entraver l'adhésion des populations à des réformes notamment d'ordre sociétal. Ils sont de possibles promoteurs ou à l'inverse des détracteurs farouches des modifications de comportements souhaitées dans le cadre de programmes de sensibilisation ou de prévention (par exemple, les causes nationales d'éradication de l'excision, de lutte contre le sida, ou plus prosaïquement les campagnes d'information sur la bonne utilisation des engrais, etc.). Ces acteurs interviennent donc de façon majeure mais peu contrôlable sur les actions de communication engagées par les institutions gouvernementales, les différents organismes internationaux, les ONG (locales, nationales, internationales) qui mènent des activités de communication orientées vers le soutien au

développement - ou Development Support Communication (Bessette, 2010). Ces acteurs traditionnels, porteurs d'une légitimité solidement ancrée et parfois héritée d'une lignée, d'une tribu ou d'une caste, agissent aussi au sein d'organisations extrêmement structurées, comme par exemple l'Association des communicateurs traditionnels ou griots du Mali, dans lesquels se jouent probablement des transmissions identitaires et expérientielles qui s'apparentent à une forme de professionnalisation.

Une seconde caractéristique à prendre en compte concerne le rôle d'acteurs plus récents et dont l'importance reste à déterminer. Il s'agit des maires et des différents relais des politiques gouvernementales qui ont été mis en place avec la création des municipalités à la fin des années 90 dans le cadre de la réforme de la décentralisation. Investis par leur élection d'un rôle important dans la vie locale, appuyés administratifs et politiques, ces acteurs sont nécessairement impliqués dans les processus informationnels et communicationnels. Or, il semble que les grandes ONG privilégient fréquemment les collaborations directes, la société civile, —au détriment de la crédibilité des mairiesll (Roy, 2005) qui apparaissent comme des institutions intermédiaires, jeunes et dotées de faibles ressources tant du point de vue budgétaire que de celui des compétences communicationnelles qui leur permettraient de faire entendre leur voix.

Conclusion

Dans le cadre d'une coopération universitaire, de quelle manière les chercheurs en SIC peuvent-ils appréhender le rôle et les modalités d'engagement dans les dynamiques communicationnelles de ces acteurs qui relèvent d'organisations et/ou d'institutions très différentes de celles qui composent habituellement le paysage des sociétés occidentales ?

En premier lieu, au-delà de la formation de professionnels compétents, la question sous-jacente, nous l'avons vu, est celle de la définition d'un champ professionnel et des enjeux afférents liés aux positions et stratégies d'acteurs mobilisés par des intérêts spécifiques. L'université peut avoir là l'occasion de contribuer à une approche réflexive (et critique) des logiques à l'oeuvre, s'appuyant sur l'apport des sciences de l'information-communication et en ce sens, s'imposer

en tant qu'acteur scientifique et non plus seulement prestataire de formations. En second lieu, la réflexion se heurte à des écueils bien identifiés, liés à la transposition des approches ou des concepts développés en SIC (ou ailleurs) par des chercheurs du Nord vers des environnements du Sud. En témoignent les remises en question et les évolutions successives des différents paradigmes de la communication pour le développement (Bessette, 2010).

Nul doute qu'une confrontation croisée des recherches Nord-Sud constitue une étape indispensable pour repenser les modèles **sous-tendant les actions de coopération pour le développement d'un** enseignement universitaire en SIC qui réponde à la demande de professionnalisation qui nous est adressée. Enfin, il serait très fécond **d'engager un dialogue inter** disciplinaire qui permette de confronter les SIC, notamment la recherche en communication des **organisations, avec d'autres disciplines qui se sont plus précocement** positionnées sur ces problématiques. En particulier la structuration, le fonctionnement et le rôle des espaces médiatiques africains ont été **peu** étudiés dans l'espace francophone où les **—études africaines** sont dominées par l'histoire, l'anthropologie et les sciences politiques, juridiques et administratives (...) (Capitant, 2011).

Références bibliographiques

Astier, P. (2008). **“La professionnalisation comme intention, comme processus et comme légitimation”**, *Savoirs* 2/2008 (n° 17), p. 63-69. [en ligne] www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-63.htm.

Bessette, G. (2007). *Eau, terre et vie : communication participative pour le développement et gestion des ressources naturelles*. Paris : l'Harmattan, Québec : Presses de l'université de Laval.

Bessette, G. (2004). *Communication et participation communautaire. Guide pratique de communication participative pour le développement*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Capitant, S. & Frère, M-S., (2011). **“Les Afriques médiatiques : introduction thématique”**. *Afrique contemporaine*, 2011/4, 240, 25-41.

Capitant, S. (2010). **“La « sensibilisation » au détriment de « l'information » : effet collatéral de la mobilisation des radios africaines en faveur de la communication pour le changement social”**. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Supplément 2010A - **“Communication et changement social en Afrique, 30 ans après le Rapport Mc Bride”**. [en ligne] http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2010.html

Chéneau Loquay, A.(2004). **“Comment les Tic sont-elles compatibles avec l'économie informelle en Afrique”**, *Annuaire français de Relations internationales*, 2004, vol. V, Paris, Editions La Documentation française et Bruylant, p345-375.

Damome, E., (2007). **“Mali : L'Essor n'a pas d'opinion, la société civile si”**. *Outre-Terre*, 3/2007 (n° 20), p. 345-348. [en ligne] www.cairn.info/revue-outre-terre-2007-3-page-345.htm.

Demazière D., Roquet P., Wittorski R. (dir.) (2012). *La professionnalisation mise en objet*, Paris : L'Harmattan, coll Action & Savoir, 284p.

Département du développement durable, (2000), Mali : *Politique nationale de communication pour le développement*, *Archives de documents de la FAO*, [en ligne] <http://www.fao.org/docrep/t3870f/t3870f01.htm>

Kiyindou, A., (2009). *La société de l'information face aux pays en développement*. Paris : L'Harmattan.

Perret, Th., (2005). *Le temps des journalistes. L'invention de la presse en Afrique francophone*, Paris : Karthala (« Tropiques »), 2005.

Perret, Th., (2005). *“Médias et démocratie au Mali”*, Politique africaine, N°97, p. 18-32.

Roy, A., (2005). *“La société civile dans le débat politique au Mali”*, Cahiers d'études africaines 2/2005 (n° 178), p. 573-584. [en ligne] www.cairn.info/revue-cahiers-d-etudes-africaines-2005-2-page-573.htm.

Thiriot, C., (2002). *“Rôle de la société civile dans la transition et la consolidation démocratique en Afrique : éléments de réflexion à partir du cas du Mali”*. Revue internationale de politique comparée, 2/2002 (Vol. 9), p. 277-295, [en ligne] www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2002-2-page-277.htm.

Traoré, D. (2007). *“Intégration des TIC dans l'éducation au Mali - Etat des lieux, enjeux et évaluation”*. Distances et savoirs, 2007/1 Vol. 5, 67-82.

Pratique et usage des TIC dans l'université Marocaine: le cas de l'université Ibn Zohr d'Agadir

Farid TOUMI,

Enseignant-chercheur FSJES
LARLANCO - Université Ibn Zohr Agadir

Cette contribution, à partir du cas l'université Ibn Zohr, pose la problématique du e-learning et des TIC en général dans un contexte encore marqué par une fracture numérique notamment entre les zones rurales et urbaines. Les TIC résoudront -elles les contraintes liées à l'accès au savoir, des sureffectifs que connaît l'université marocaine, tant que les problèmes d'équipement et d'accès persistent ?

L'introduction du concept e-learning ou les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement s'inscrit dans le cadre du discours des politiques portant sur le rattrapage socio-économique du pays et sur la nécessité de réduire la « fracture numérique » entre le Nord et le Sud. En effet ce discours était récurrent dans les déclarations finales des sommets de Genève 2003 et de Tunis 2005. Il s'agit des recommandations sur l'utilisation des TIC à tous les stades de l'enseignement, de la formation et du développement des ressources humaines et de l'engagement de l'UNESCO à aider les Etats membres dans le développement des TIC dans l'enseignement.

Les TIC sont utilisées en milieu scolaire et universitaire essentiellement à des fins pédagogiques (développement des cours, la distribution des contenus, la communication entre professeurs et étudiants) et à des fins informationnelles (inscriptions des étudiants, annonces des résultats et soutien administratif). D'après l'association internationale des universités (2004), « *les TIC sont un moyen pour les professeurs d'obtenir un accès plus large et plus facile à l'information, une opportunité accrue d'échange avec leurs pairs et une possibilité d'interaction enrichie avec les étudiants* ». L'usage des TIC s'est élargi à l'utilisation des plateformes e-learning.

Dans ce contexte, qu'en est-il de la « transposition » des TIC dans le contexte d'enseignement supérieur marocain? y-a-t-il des mutations d'ordre pédagogique en œuvre au sein de l'université marocaine ?

Nombreux sont les projets d'introduction des TIC en général et de l'e-learning en particulier, effectivement réalisés ou en cours d'élaboration. Ainsi, le réseau MARWAN (Moroccan Academic and Research Wide Area Network) est le premier réseau informatique national à but non lucratif, dédié à la formation et à la recherche depuis 2002. Il a pour objectif la mise en place d'une infrastructure informationnelle et communicationnelle entre les établissements de formation qui va permettre l'accès à Internet et à ses différents services et l'accès aux technologies multimédia, l'accès aux réseaux internationaux de recherche, la valorisation des travaux de recherche par l'archivage électronique, le traitement et la diffusion. La mise en ligne du réseau MARWAN rencontre cependant un succès relatif pour le moment car seulement 37 établissements universitaires sur 65 y sont connectés.

Le cas de l'université Ibn Zohr d'Agadir au sud-ouest du Maroc, considérée comme une « université pilote » en matière des TIC et e-learning, est fort intéressant dans la mesure où il révèle les enjeux d'une coopération Nord-Sud dans le domaine de l'enseignement. Ainsi, depuis janvier 2004, cette université pilote un campus virtuel marocain. Il s'agit du projet Coselearn.

Un autre projet en cours, largement débattu lors des séminaires de formation organisés dans le cadre du Fonds de Solidarité Prioritaire-appui à la recherche et l'enseignement supérieur marocain (FSP-ARESM), vise l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement du module Langue et communication (Daghmi, Toumi, 2008). Une analyse de contenu des différents rapports de synthèse montre que l'introduction d'un enseignement à distance est susceptible, selon ses promoteurs, de contourner les contraintes d'ordre organisationnel comme les effectifs pléthoriques dont souffre la plupart des universités marocaines, l'hétérogénéité des niveaux des étudiants ce qui permettra une individualisation de l'apprentissage. L'enjeu majeur pour les responsables consiste à prouver l'adaptation de leurs organisations aux nouvelles évolutions de la société marocaine. Le

potentiel du marché de l'e-learning attire bon nombre de sociétés internationales qui exercent une pression considérable pour équiper les pays africains et notamment le Maroc et proposer, par le biais des produits d'enseignement à distance, des modèles d'apprentissage qui ne mettent pas forcément l'apprenant marocain et ses contraintes techniques au cœur du dispositif car comme l'affirme P. Flichy, si les TIC performant les usages c'est qu'elles ont déjà incorporé les nouvelles caractéristiques de la société (Flichy, 2004) ce qui est loin d'être le cas pour le Maroc.

Notre communication pose la problématique du e-learning dans un contexte qui reste marqué par la fracture numérique notamment entre les zones rurales et urbaines. Les TIC résoudront-elles les problèmes d'accès au savoir, des sureffectifs que connaissent l'université marocaine, tant que les problèmes d'équipement et d'accès persistent.

Nous nous appuyons sur une enquête quantitative en cours de réalisation¹² et qui touche plus de 500 étudiants de l'Université Ibn Zohr d'Agadir en 2013. Il convient de souligner à cet égard que notre université couvre environ 52% du territoire marocain.

Les technologies de l'information et de la communication et enseignement

La vitesse de calcul des ordinateurs a augmenté très rapidement au cours des quarante dernières années et cette tendance a connu un rythme frénétique pendant la décennie passée. Et la capacité des disques mémoires a, elle aussi, connu une augmentation exponentielle. Parallèlement, les prix des ordinateurs et de leurs composants en général ont fortement baissé. Bref, les ordinateurs sont rapidement devenus plus compacts, plus sophistiqués, plus puissants et surtout moins coûteux.

Dans cet environnement à forte composante technologique, les ordinateurs font partie intégrante de nos sociétés, de nos vies engendrant une profonde mutation dans des domaines aussi divers que le travail, les loisirs, la recherche scientifique ou encore

¹² Cette recherche est financée par l'Université Ibn Zohr dans le cadre d'un appel à projets, 2012.

l'enseignement. L'introduction des TIC dans l'enseignement répond à plusieurs impératifs :

- Les efforts pour démocratiser l'enseignement par une accessibilité accrue,
- Le recours à des médias de masse pour toucher le plus grand nombre,
- La recherche de stratégies pédagogiques adaptées aux nouveaux publics
- L'intérêt grandissant porté par les sciences de l'éducation sur l'apprenant et l'apprentissage

L'ensemble de ces éléments s'inscrit dans une optique qui propose un nouveau modèle ou paradigme éducatif. L'apprenant, acteur du premier plan, apprend en construisant ses connaissances à partir de l'information qu'il recherche à travers les interactions avec son milieu. Influencées par ce mode renouvelé d'apprentissage, les universités notamment celle d'Agadir, s'ouvrent sur cette pédagogie centrée sur l'apprenant qui n'est rien d'autre que le prolongement de la pédagogie qui a présidé au développement de la formation à distance. De plus en plus préoccupée par la création de conditions favorables à l'apprentissage l'université Ibn Zohr cherche des méthodes plus dynamiques en proposant aux étudiants des scénarios d'apprentissage en situations réelles sans pour autant oublier la spécificité de l'enseignement universitaire nécessitant, selon les disciplines, un apprentissage de second niveau, des capacités d'abstraction de la part de l'étudiant nécessaires à la prise de recul par rapport à ces nouvelles connaissances. Cette méthode doit amener également l'étudiant à tirer des enseignements de son propre apprentissage qui n'est qu'une des multiples visions du monde (Charlier, Peraya 2003)

Adhérer à cette nouvelle vision ou paradigme éducatif, c'est reconnaître que le processus d'apprentissage se situe au-delà du cadre de l'université réelle. C'est aussi envisager de manière distincte l'acte d'enseigner et l'acte d'apprendre. Cette distinction inévitable, inhérente au processus de médiatisation car l'enseignement et l'apprentissage ne sont pas concomitants, devient une source de changement et d'ouverture à des pratiques pédagogiques renouvelées.

La démarche de médiatisation exige de l'enseignant une reconceptualisation de son enseignement. Il doit désormais planifier, prévoir et préparer longtemps à l'avance le scénario d'apprentissage, les documents de référence, les outils de travail et de communication que les étudiants utiliseront, les consignes et les conseils qui guideront l'apprentissage, les mécanismes d'accompagnement et de suivi, les modalités d'évaluation, etc. En somme, l'enseignant doit anticiper l'apprentissage en concevant les activités que les étudiants réaliseront pour apprendre ; il doit traduire ses interventions sous forme médiatique et orchestrer celles des tuteurs et des animateurs avec qui il partage la responsabilité de l'encadrement. L'expérience pourra l'amener à délaisser la logique pédagogique centrée sur l'enseignement et sur la transmission de la matière et l'inciter à s'ouvrir sur une logique pédagogique axée sur l'apprentissage, sur les besoins de l'étudiant et sur son activité (Charlier, Peraya 2003). Les efforts ne sont plus centrés sur la structuration et l'organisation du contenu à transmettre mais plutôt sur les besoins de formation et d'apprentissage des étudiants et sur les compétences à développer pour les satisfaire. On passe du rôle de transmetteur de contenu au rôle d'accompagnateur dans le développement de compétences.

Facteurs généraux de l'adoption et de l'appropriation des TIC en milieu universitaire

Dans un campus virtuel, si la tâche de l'étudiant change, il en va de même de celle de l'enseignant. Les professeurs doivent concevoir leur dispositif d'enseignement/apprentissage et médiatiser une partie de leurs cours autour des ressources offertes par l'environnement technologique. Cette tâche complexe exige de nouvelles connaissances et des savoir-faire spécialisés que la plupart des professeurs ne possèdent pas d'emblée. Il faut qu'ils soient capables d'évaluer l'environnement technologique qu'ils vont utiliser, concevoir les scénarios pédagogiques cohérents avec les compétences à développer, de rendre accessible ou de produire la documentation à consulter, de choisir les outils que les étudiants utiliseront. Bref, il faut aménager un ensemble de ressources dans un environnement d'apprentissage efficace et significatif pour les étudiants en menant un nombre important d'actions et en prenant de nombreuses décisions qui relèvent d'un vrai travail d'ingénierie pédagogique.

L'ingénierie pédagogique permet de traiter la complexité associée à la conception et à la médiatisation de cours sous des plateformes technologiques. Un cours médiatisé et véhiculé par les TIC, sur le plan technique, est un système informatisé comportant un ensemble d'outils logiciels, de documents numérisés et de services diversifiés. La conception de tels systèmes est une entreprise qui ne peut être menée individuellement. Elle doit être traitée comme un cas particulier de génie logiciel et se limiter à une méthode rigoureuse de développement.

Puisque les professeurs seront désormais appelés à médiatiser leurs enseignements en utilisant des plateformes de plus en plus sophistiquées et puissantes, ils devront s'appuyer sur un solide savoir-faire en ingénierie pédagogique. Ce savoir-faire doit désormais faire partie de l'éventail de leurs compétences professionnelles au même titre que celles qu'ils possèdent en rapport avec leurs matières. Or, il convient de signaler à cet égard que l'appropriation et la diffusion d'une technologie nouvelle n'est pas quelque chose acquis et elle peut suivre le modèle d'E. Rogers « *le modèle général de diffusion et d'adoption des innovations* ». Ce modèle dépend de trois facteurs principaux à savoir l'utilisation réelle de la technologie par les membres, la masse critique des acquéreurs et le degré de réinvention.

Les TIC au sein de l'Université Ibn Zohr

Au Maroc, l'introduction des TIC dans l'enseignement et le e-learning en particulier vient en écho aux discours de l'UNESCO cités précédemment et aux discours de la classe dirigeante au Maroc (discours du Roi Mohamed VI, Fès, 23 Avril 2004). Ainsi, les dispositions de la charte nationale de l'éducation et de la formation mise en place par le gouvernement en 2004 visent, par le biais du programme GENIE (Généralisation des TIC dans l'Enseignement) la création de ressources numériques, la création de salles multimédias par établissement et la formation des enseignants. Dans cette optique, l'Université Ibn Zohr s'est, depuis 2004, investie dans un programme ambitieux de e-learning considéré comme annonciateur à l'échelle nationale.

La pratique et usage des TIC, dans le sens le plus global du terme, sont fortement ancrés au sein de l'université Ibn Zohr et ses différentes facultés et écoles. Ainsi, les TIC se sont transformées en

l'espace de quelques années en un vecteur d'information indispensable entre l'université et ses étudiants pour plus de 90% des personnes interrogées. : Les inscriptions, les annonces des résultats, les avis administratifs et les demandes de consultation des copies d'examens sont les principales formes d'ancrage des TIC.

Les autres formes d'utilisation des TIC dans l'enseignement et qui recueillent l'adhésion des étudiants à plus de 70% ce sont la pratique et l'usage de logiciels tels que le traitement de texte, les tableurs, powerpoint dans un contexte universitaire.

L'utilisation d'internet à des fins de recherche et du courriel avec une adresse mail fournie par l'établissement d'inscription montre encore une fois le degré d'intégration des TIC dans le milieu étudiant avec plus de 70% de réponse.

Le seul bémol concerne la recherche d'information par l'intermédiaire du site national MARWAN. En effet, 90% des répondants ignorent même son existence.....

Université Ibn Zohr en mode asynchrone : un constat d'échec

Dans une optique de consolidation de ses efforts d'introduction des TIC dans différents établissements de formation, l'université Ibn Zohr s'est engagée depuis 2004 dans un programme d'e-learning appelé Coselearn, Il s'agit d'un programme initié par la direction du développement de la coopération suisse à travers la société Qualilearning pour promouvoir le e-learning dans dix pays d'Afrique francophone dont le Maroc. Ce campus est destiné à fédérer et à mutualiser les ressources des programmes de e-learning dans les universités publiques.

Parmi les objectifs sur le court terme de ce programme, la formation des spécialistes assistants qui agiront en tant que personnes ressources auprès des autres enseignants souhaitant mettre des modules de formation ou des cours en ligne.

Le mode d'enseignement à distance pour lequel l'université a opté est dit «asynchrone». Ainsi, le logiciel ouvert autorise l'individualisation des tâches et des objectifs d'apprentissage à court terme ce que ne permettent pas les procédés traditionnels de

l'enseignement présentiel. Mais il reste que dans ce mode d'échange, le professeur n'identifie les problèmes qu'à travers la production de son étudiant, et non par la communication et l'observation immédiates. A cet égard, l'un des rôles premiers du professeur semble s'estomper : l'observation permanente, et partant, la prise en charge globale du comportement du groupe et des individus qui le composent.

Cette première tentative a concerné quelques modules entre autres l'informatique durant le premier semestre 2012. Cette initiative connaît plusieurs problèmes de taille pour les raisons suivantes :

D'abord, lors de notre enquête, plus de 80% des étudiants interrogés déclarent n'avoir reçu ni initiation ou formation à l'e-learning ni aide d'un tuteur dans le cadre de ce cours ou module. Puis, plus de 60% des répondants pointe du doigt le mode asynchrone de l'e-learning en affirmant que la plateforme mise à leur disposition ne remplacera pas un cours en présentiel. Les enseignants évoquent pour leur part le sureffectif et le manque de tuteur : plus de 400 étudiants à gérer individuellement pour le seul cours d'informatique est une entreprise périlleuse voire impossible

Université Ibn Zohr en mode synchrone : inenvisageable

L'usage d'un mode « synchrone » permet de lever nombre d'obstacles liés au mode « asynchrone ». En effet, grâce à la visioconférence, l'on peut observer les attitudes, les expressions du visage, les regards etc. moyennant un matériel technique performant. Toutefois son application relève à notre sens, de l'utopie, pour le moment étant donnée l'existence de contraintes liées à l'environnement externe de l'Université Ibn Zohr (problèmes d'accès aux TIC au niveau de la région Souss Massa Draa liés à l'infrastructure technique, au coût de l'équipement et à la fracture numérique entre milieu urbain et rural.

Sur un plan technique, la généralisation de l'accès à internet repose essentiellement sur les infrastructures en télécommunication dont dispose un pays. Or le nombre limité de lignes téléphoniques fixes freine le déploiement de l'accès internet large bande via des lignes ADSL et limite cet accès aux seules zones urbaines. Ainsi, en 2008, le Maroc comptait seulement 489 000 abonnés à internet sur une population de plus de 30 000 000 d'habitants enregistrant un taux de

pénétration de 1.55% loin derrière la Tunisie qui enregistre un taux de pénétration de 2.24%. Cependant, l'accès universel à internet devient plus large si nous comptabilisons les clients de près de 3000 structures mutualisées (cybercafés, cyberespaces) que compte le Royaume.

Ces faibles taux de pénétration des TIC mettent en exergue un autre problème plus global celui des disparités régionales en termes d'accès et de service universel aux télécommunications. A cet égard et à titre d'illustration, la région du Souss-Massa-Draa, périmètre d'action de notre université, est la plus touchée par ces inégalités car nous comptons 3036 localités dites « blanches » c'est-à-dire non desservies par aucun moyen de télécommunication et dont la population vit dans l'isolement total. Dans le même ordre d'idées, la région Rabat-Salé-Zemmour-Zaer compte, quant à elle, 169 localités « blanches » contre seulement 16 pour la région Laayoun-Boujdour-Sakia El Hamra.

Certes, l'Etat s'active à travers des programmes tel que le PACTE (programme d'accès généralisé aux télécommunications) à résorber ces disparités régionales mais le fossé numérique semble bien ancré dans le paysage régional privant des pans entiers de la population des TIC.

Conclusion

Dans ce contexte, il serait difficile de réussir un projet e-Learning sans équiper les régions de l'infrastructure adaptée et les étudiants de moyens nécessaires. A cet égard, seulement 22.4% des étudiants issus des régions rurales ont leurs propres ordinateurs et que seulement 18.2% ont la connexion internet à domicile.

Le Maroc a donc œuvré, comme c'est le cas dans la majorité des pays en développement, plus dans le sens d'un accès universel que dans le sens d'un service universel. Ce dernier est une condition sine qua non pour impulser la croissance économique du pays (Röller, Waverman, 2001). Les coûts d'équipement et de l'accès à internet s'ajoutent au premier facteur pour freiner la généralisation des TIC au Maroc. Bien que des efforts considérables aient été fournis dans le sens d'une réduction des coûts, plus de 60% de Marocains estiment trop chers les prix des ordinateurs et des connexions haut débit. Ce

constat ne va pas sans conséquence sur l'équipement des ménages en ordinateurs. Ainsi, le Maroc compte seulement trois ordinateurs pour cent habitants contre sept pour la Tunisie. D'ailleurs l'indice de développement en matière des TIC élaboré par l'Union internationale des télécommunications concernant les prix des TIC épingle le Maroc et le relègue au 104ème rang du classement mondial loin derrière la Tunisie et l'Algérie respectivement 53ème et 58ème du même classement.

Bibliographie

Amsidder A. ; Daghami F. Toumi F. (2012), *Usages et pratiques des publiques dans les pays du Sud. Des médias classiques au TIC*, Agadir, Université Ibn Zohr. 434 p.

Charlier B, Perayas D (2003), *Technologie et innovation en pédagogie, dispositifs innovant e formation pour l'enseignement supérieur, Bruxelles*, De boeck, 230 p.

Cheneau-loquay A. (2004), *Mondialisation et technologie de la communication en Afrique*, Paris, Karthala, 328 p.

Cheneau-loquay A. (2000), *Enjeux des technologies de la communication en Afrique*, Paris, Karthala-Regards, 404 p.

Daghami F. Toumi F. (2010), « *Réalités et enjeux des TIC dans les pays du Sud. Cas du Maroc* », (p. 317-329) in Lise Vieira, Nathalie Pinede (dir.), *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires. Enjeux et usages des technologies de l'information et de la communication*, Bordeaux : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. 577 p.

Daghami F. Toumi F. (2008), « *Implications du passage au LMD dans les universités marocaines : cas du parcours „langue et communication“* », dans *Interagir et transmettre, informer et communiquer : quelles valeurs, quelle valorisation ? Actes du colloque international SFSIC/ISD/IPSI*, Choukha L. Meyer V. Gdoura W. Tunis, SFSIC, 892 p.

Durampart M. Guyot B. Renaud P. « *Transmettre à l'heure du numérique : l'usage d'Internet par les étudiants du sud* », dans *Interagir et transmettre, informer et communiquer : quelles valeurs, quelle valorisation ? Actes du colloque international SFSIC/ISD/IPSI*, Chouikha L. Meyer V. Gdoura W. Tunis, SFSIC, 892 p.

Flichy P. (2004) « *L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société* », Réseau, n° 124, /2, pp. 17-51.

Mezouaghi M. (2003), « *La libéralisation des télécommunications au Maghreb : une réforme controversée* », CNRS Editions, Annuaire d'Afrique du Nord, Vol. 39, pp. 65-84.

Röller L.H., Waverman L. (2001), « *Telecommunications Infrastructure and Economic Development: A Simultaneous Approach* », *American Economic Review*, 91 (4), pp 909-923.

Wolton D. (1999), *Internet et après ? une théorie critique des nouveaux médias*, Paris, Flammarion, 240 p.

E-commerce au Maroc, crise de confiance ou crise de communication ?

**Khadija YOUSOUFI, Mohamed Ali
MAZEGH, LARLANCO** - Université Ibn
Zohr, Agadir **Sana NOUREDDINE,**
Université Hassan 1^{er}, Settat

Résumé

Cette contribution est une réflexion sur les freins au développement du commerce électronique au Maroc. Elle s'articule autour de deux axes : le premier concerne le diagnostic de l'environnement technique, économique et réglementaire et le second examine les résultats d'une enquête que nous avons réalisée pour élucider les motifs de réticence et de méfiance vis-à-vis du e-commerce.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont réussi à transformer le monde en si peu de temps. Un demi-siècle, depuis la découverte des principes technologiques de la numérisation, a été suffisant pour plonger l'humanité dans une nouvelle ère. Une ère baptisée société postindustrielle, numérique, en réseaux ou tout simplement de l'information. De profondes mutations ont touché les différents aspects de la vie. Notre perception de l'espace et du temps n'est plus la même et de nouveaux styles et modes de vie ont fait leur éclosion. L'internet et la téléphonie mobile sont les principaux vecteurs de ces changements. Ils sont devenus des outils incontournables dans notre vie quotidienne. L'augmentation spectaculaire du nombre d'internautes et des utilisateurs du téléphone mobile est une parfaite illustration de l'adoption rapide du numérique par une large partie de la population mondiale. L'internet, universellement connu comme monde virtuel, est devenu *ipso facto* un monde réel dans lequel nous nous engouffrons de jour en jour. Selon l'Union Internationale des Télécommunications

(UIT), entre 2001 et 2011, le nombre d'internautes est passé de moins de 500 millions à plus de 2 milliards 300 millions au moment où le nombre des téléphones portables utilisés a grimpé de 1 milliard d'unités en 2000 à plus de 6 milliards en 2012¹³. Le commerce électronique, ce nouveau modèle de consommation méconnu jusqu'alors, commence à faire son ascension dans la sphère économique. Il évolue à un rythme soutenu en enregistrant des taux de croissance annuels à deux chiffres. P. Mouati parle d'une nouvelle révolution commerciale qui vient se succéder à la première révolution qui a donné lieu à l'émergence de la grande distribution discount. Le cabinet eMarketer, spécialisé dans le marketing numérique, les médias et le commerce, a fait état d'une croissance de 21% du chiffre d'affaires du commerce électronique B2C en 2012 par rapport à 2011¹⁴. C'est pour la première fois que le montant des transactions dépasse la barre du billion de dollars (soit 1000 milliards de dollars). Ces performances soutenues, d'une année à l'autre se réalisent malgré la crise économique et financière qui continue à sévir sur les économies du monde entier.

Notre choix du commerce électronique au Maroc est motivé par trois principales considérations. Premièrement, l'e-commerce, par sa progression exponentielle, commence à s'affirmer comme un nouveau modèle de consommation. Il présente, par conséquent, un intérêt particulier pour la recherche dans le domaine des TIC. Deuxièmement, cet essor remarquable du e-commerce ne connaîtra pas, de l'avis des experts, d'essoufflement dans les années à venir. Les pronostics militent au contraire pour l'abolissement des frontières entre le commerce physique et le commerce virtuel. En choisissant pour son rapport d'étude un titre qualifié par l'auteur elle-même de déroutant « 2020 : la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté ? », C. Barba a sciemment voulu donner le ton sur la nature des mutations profondes enclenchées depuis une dizaine d'années et qui se poursuivent actuellement avec comme ultime dessein la fin de la dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. C.Barba renchérit en affirmant « Une certitude : nous ne sommes qu'au tout début de cette révolution qui va continuer de

¹³« Le commerce électronique dans les pays en développement, possibilités offertes aux petites et moyennes entreprises et difficultés rencontrées » Organisation mondiale du commerce 2013

¹⁴ <http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time>

bouleverser le monde pour le siècle à venir, offrant des services que nous ne pouvons pas imaginer aujourd'hui ». Troisièmement, l'e-commerce constitue une aubaine pour les pays en développement, le Maroc notamment, pour mieux tirer profit des échanges commerciaux à l'échelle mondiale.

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) soutient cette vision en affirmant :

« Le commerce électronique a été salué par beaucoup comme une possibilité pour les pays en développement de prendre pied plus solidement dans le système commercial multilatéral. Il peut jouer un rôle important en aidant les économies en développement à mieux tirer parti du commerce. Contrairement aux conditions imposées pour gérer une entreprise à partir d'un bâtiment physique, il n'exige pas d'entrepôts, d'assurance ou d'investissements dans une infrastructure de la part du détaillant. La seule condition préalable est une devanture Web bien conçue pour toucher la clientèle. Le commerce électronique permet en outre de réaliser des marges bénéficiaires plus élevés, car le coût d'exploitation est sensiblement inférieur. »¹⁵

Le Maroc dispose de plusieurs atouts à même de faire du e-commerce un véritable levier de développement en créant de la valeur et de l'emploi. L'infrastructure des télécommunications constitue le premier atout avec un parc de clients mobile dépassant les 39 millions (ANRT 2013), 14.9 millions d'internautes et 3 547 000 ordinateurs à fin 2011 (rapport annuel ANRT 2011). Sur le plan juridique, plusieurs lois ont été promulguées dans le but d'assurer la sécurité des transactions en ligne et de sauvegarder les intérêts des cyberconsommateurs. Le système bancaire, quant à lui, est assez développé pour assurer des paiements en ligne sécurisés et la disponibilité des cartes bancaires sur le marché. Le centre monétique interbancaire (CMI) fait état de plus de 9 millions de cartes bancaires en circulation dans le royaume à fin 2012.

¹⁵« Le commerce électronique dans les pays en développement, possibilités offertes aux petites et moyennes entreprises et difficultés rencontrées » Organisation mondiale du commerce 2013

La question de recherche centrale sur laquelle nous focaliserons notre attention est comment le Maroc, avec le potentiel dont il dispose, n'arrive pas à ériger le commerce électronique en véritable pôle d'attraction aussi bien pour les entreprises que pour les consommateurs? En effet, depuis 2001, date de création de Maroc Télécommerce, le e-commerce ne parvient pas à jouir de la dynamique espérée. A titre d'illustration, le nombre de sites marchands marocains en 2012 s'élève à 670¹⁶ seulement contre plus de 700¹⁷ en Tunisie malgré la différence de taille entre les deux pays (16 millions d'internautes au Maroc contre 4 en Tunisie); et davantage loin par rapport à un pays comme la France qui compte 117.000 sites marchands à fin 2012¹⁸. Ceci nous amène à se poser les questions de recherche suivantes :

- Le développement du commerce électronique au Maroc est-il entravé par le manque de confiance de la part des marocains ?
- Peut-on soutenir l'idée que c'est le manque de communication pour promouvoir le commerce électronique qui explique les réticences des marocains vis-à-vis de ce nouveau mode de commerce ?

Notre contribution sera scindée en deux parties. Nous aborderons, dans un premier temps, la situation actuelle du e-commerce: environnement et bilan des réalisations. Nous enchaînerons dans la partie empirique, par l'identification des handicaps qui entravent l'expansion du e-commerce au Maroc : S'agit-il d'un manque de communication de la part des acteurs du secteur ou d'un manque de confiance dans le processus d'achat en ligne ? Nous partirons de l'hypothèse que l'acte d'achat, même impulsif soit -il, demeure un acte réfléchi et raisonné. Le consommateur en voulant satisfaire un besoin cherche à le faire dans des conditions optimales en termes de connaissance des caractéristiques du produit ou service, les avantages et les bénéfices, le prix, les conditions de livraison et le service après vente. Toutes ces composantes se ramènent en fin de compte à un seul élément : l'information. Ainsi sans une information suffisante

¹⁶Chiffres clés édition 2011 Fédération nationale du e-commerce au Maroc sachant que Maroc telecommerce fait état de 400 sites actifs uniquement.

¹⁷ <http://www.commerce.gov.tn/Fr/presentation-de-lenvironnement-du-e-commerce-en-tunisie>

¹⁸ Communiqué de Presse du 24/01/2013 « Bilan e-commerce 2012 » Fédération e-commerce et vente à distance – France

voire pertinente, le consommateur ne peut se décider et encore moins s'engager dans l'acte d'achat. Par conséquent, nous estimons que l'information et la confiance constituent deux variables intimement liées. Par ailleurs, l'information ne peut être véhiculée qu'à travers une opération de communication. Nous supposons, donc, que le manque d'une véritable politique de communication à tous les niveaux constitue le premier obstacle qui entrave le développement du commerce électronique. Nous terminerons par la présentation des résultats de l'étude terrain réalisée pour sonder l'avis du consommateur final sur le e-commerce, sa perception, ses opinions, ses réticences et ses suggestions.

1. Commerce électronique, environnement favorable et résultats mitigés

A l'instar de certains pays d'Afrique du nord, le Maroc a très tôt intégré le commerce électronique dans sa stratégie de développement de la société de l'information. La commission économique des nations unies pour l'Afrique confirme ce constat « L'Egypte, le Maroc et la Tunisie ont fait du commerce électronique une composante de leurs stratégies TIC et ont pris dans ce domaine une certaine avance par rapport à leurs voisins nord africains »¹⁹. Avant d'examiner l'environnement touchant à cette partie de la sphère économique, des éléments de précision sur la notion du e-commerce s'imposent.

1.1. Définition du commerce électronique

L'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement (OCDE) définit le commerce électronique comme toute « transaction commerciale utilisant l'internet ou d'autres réseaux informatiques comme l'échange de données informatisées et impliquant un changement de propriété du bien ou du service commandé. Les biens et les services font l'objet d'une commande déposée via ces réseaux, mais le paiement et la livraison ultime du bien ou du service peuvent être effectués par des méthodes traditionnelles. Ne sont pas considérées comme relevant du commerce électronique les commandes reçues par téléphone, par

¹⁹Forum pour le développement de l'Afrique du Nord tenu le 19 et 20 Février 2007 à Marrakech sous le thème : « Le commerce pour une croissance créatrice d'emploi »

télécopieur et par le courrier électronique. Ces outils ne permettent pas une automatisation complète des transactions commerciales. Les transactions bancaires et financières ne relèvent pas du commerce électronique. »²⁰ Plus succinctement, le commerce électronique, e-commerce en anglais, désigne la vente de biens ou de services à travers le réseau d'Internet. On distingue différents types de commerce électronique :

- Business to Business « B to B » : les échanges électroniques entre entreprises ;
- Business to Consumer « B to C » : le e-commerce à destination des particuliers ;
- Consumer to Consumer « C to C » : les échanges électroniques entre particuliers ;
- Business to Gouvernement ou Administration « B to G » ou « B to A » : les échanges électroniques entre Entreprises privées et le Gouvernement ou l'Administration.

Dans cette contribution, nous nous limiterons aux seules transactions électroniques effectuées entre entreprises et particuliers « B to C ».

1.2. Environnement technique et cadre juridique du e-commerce

Le commerce électronique est un modèle économique qui s'appuie sur internet comme principal outil de contact entre les entreprises et leurs clients. Deux dimensions sont, à ce niveau, cruciales pour parler d'un véritable environnement propice à son émergence et son expansion. Un environnement technique favorable, d'une part et un cadre juridique adéquat et évolutif d'autre part.

1.2.1. Environnement technique

Dans la foulée de la vague de déréglementation du secteur des télécommunications à l'échelle planétaire, le Maroc a entamé, à partir de 1997, une politique de restructuration du secteur. La loi 24-96, relative à la poste et aux télécommunications promulguée par le dahir n°1-97-162 du 2 rabii II 1418 (7 août 1997), s'est fixée, entre autres, comme objectifs :

²⁰OECD (2011), OECD Guide to Measuring the Information Society 2011, OECD Publishing.

- De doter le secteur des télécommunications d'un cadre réglementaire efficace et transparent favorisant une concurrence loyale au bénéfice des utilisateurs des réseaux et services des télécommunications;
- De poursuivre le développement de ces réseaux et services en favorisant les initiatives tendant à les adapter à l'évolution des technologies et au progrès scientifique;
- D'offrir à l'économie nationale les moyens de communication basés sur des technologies en constante évolution de façon à accroître son ouverture et son intégration dans l'économie mondiale.

La dernière décennie a connu d'importantes opérations qui ont donné un véritable élan au développement du secteur des télécommunications :

Août 1997	Promulgation de la loi n° 24-96, relative à la Poste et aux Télécommunications en vertu de laquelle l'office national des postes et télécommunications a été scindé en deux entités (Maroc Telecom et Barid Al maghrib). Un nouveau organe de régulation a été créé. Il s'agit de l'agence nationale de réglementation des télécommunications « ANRT »
1999	Octroi de la 2 ^{ème} licence GSM à Médi Telecom
2005	Octroi d'une licence nouvelle génération à Médi Telecom et Wana Corporate pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau fixe (local, national et international) de télécommunications
2006	Octroi de 3 licences de services mobiles 3G à Itissalat Al-Maghrib, Maroc Connect (aujourd'hui Wana Corporate) et Médi Telecom
2009	Octroi de la 3 ^{ème} licence mobile de 2 ^{ème} génération à Wana Corporate (Inwi)

Le Maroc s'est donc doté d'une infrastructure des télécommunications moderne et de pointe. Le rapport 2012-2013 du Forum économique mondial (World Economic Forum - WEF), sur la compétitivité globale²¹, place le Maroc au 70^{ème} rang sur un total

²¹ C'est un étalon de mesure mondial de la compétitivité des nations en synthétisant un très grand nombre de domaines de performances. L'Indice mondial de la compétitivité est un indice composite résultant d'une moyenne pondérée de 110 variables extrêmement diverses (indicateurs macroéconomiques, infrastructures, qualité du système éducatif, situation sociale, intensité de la recherche et du développement...). Cette accumulation de données doit permettre de prendre en compte tous les «facteurs permettant aux économies nationales d'atteindre une croissance économique soutenue et une prospérité à long terme»

de 144 pays. Sur les 4 piliers les plus discriminants relatifs à l'économie de la connaissance, on relève sur certains aspects un classement relativement satisfaisant. C'est le cas, à titre d'exemple des indices suivants faisant partie de l'indicateur aptitude à intégrer la technologie ou agilité technologique (Technological readiness):

Indicateur	Classement mondial
Availability of latest technologies (disponibilité des dernières technologies)	53
FDI and technology transfer (Investissements Directs Etrangers et transfert technologique)	46
Individuals using Internet % (% des utilisateurs d'internet)	54

Source : The Global Competitiveness Report 2012–2013, WEF

Le Networked Readiness Index (RNI), calculé par le Forum économique mondial et l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), classe 144 économies en fonction de leur capacité à exploiter les opportunités offertes par l'ère numérique. Cette capacité est déterminée par la qualité de l'environnement réglementaire, les entreprises et l'innovation, le degré de préparation, l'utilisation effective des TIC, ainsi que les impacts sociaux et économiques des TIC. Selon l'édition 2013 du NRI, le Maroc se place à la 89^{ème} position gagnant par là 2 points dans le classement par rapport à 2011. L'ANRT commente cette évolution dans les propos suivants :

« Ce progrès a été réalisé grâce notamment aux évolutions remarquables enregistrées en 2011, au niveau des indicateurs « télécoms » du NRI. A titre d'exemple, le Maroc a réalisé un gain énorme au niveau de son classement pour le pilier « affordability » en passant de la 77^{ème} position en 2012, à la 30^{ème} en 2013. Ce pilier comprend notamment trois indicateurs : les tarifs de la téléphonie mobile, les tarifs du haut débit fixe et le niveau de compétition dans les marchés de l'Internet et de la téléphonie »²²

L'indice de développement des TIC (IDI) élaboré par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), qui permet d'observer

²² Communiqué de presse de l'ANRT du 15/04/2013 « Evolution des télécommunications: Le Maroc gagne des points dans le classement du Forum Economique Mondial »

les progrès réalisés par les différents pays pour devenir des sociétés de l'information, positionne le Maroc à la 90^{ème} place parmi 152 pays. Il figure dans la liste des pays cités spécialement par le rapport ayant « enregistré une forte progression de leur indice IDI entre 2008 et 2010, que ce soit en termes absolus ou en termes relatifs ».

Nous pouvons conclure que l'environnement technique au Maroc, n'a certes pas atteint le niveau de développement souhaité, mais les avancées réalisées ont permis au pays de s'appropriier les NTIC et se positionner dans l'échiquier mondial.

1.2.2. Environnement juridique

Le décalage entre les textes de loi et l'évolution technique constitue un obstacle majeur pour le développement du commerce électronique. L'instauration de la confiance dans ce nouveau mode de commerce passe par la garantie des droits des utilisateurs. La sécurité des transactions en ligne, si elle est souvent évoquée comme pré-requis numéro 1, il n'en demeure pas moins que le cadre juridique est un préalable fondamental à l'utilisation des moyens électroniques de transmission de données commerciales.

Conjointement au développement de son infrastructure technique, le Maroc a développé un cadre juridique et légal relatif au commerce électronique. Plusieurs lois et textes ont vu le jour depuis 2001 et qui touchent à l'ensemble des aspects des opérations électroniques. La stratégie numérique « Maroc Numeric 2013 » a inscrit la confiance numérique et le capital humain comme deux actions clés d'accompagnement de ladite stratégie. « L'instauration des conditions de confiance numérique passe tout d'abord par la mise en place d'un cadre législatif et juridique adéquat protégeant et suscitant la confiance des citoyens, administrations et entreprises » (Maroc Numeric, 2008). Plusieurs lois ont été promulguées et des textes de loi amendés :

Loi	Date	Objet
Loi n° 07/03	11/11/ 2003	Loi complétant le code pénal concernant les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données. Elle permet de sanctionner toutes les intrusions non autorisées dans un système de traitement automatisé de données
Loi n° 53-05	30/11/ 2007	Loi relative à l'échange électronique des données juridiques. Elle fixe le régime applicable aux données juridiques échangées par voie électronique (cryptographie) et à la signature électronique. Elle détermine également le cadre juridique applicable aux opérations effectuées par les prestataires de service de certification électronique, ainsi que les règles à respecter par ces derniers et les titulaires des certificats électroniques délivrés. En outre, la loi institue une autorité nationale d'agrément et de surveillance de la certification électronique
Loi n° 09/08	18/02/ 2009	Loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel. Elle vise à assurer une protection efficace des particuliers contre les abus d'utilisation des données de nature à porter atteinte à leur vie privée et d'harmoniser le système marocain de protection des données personnelles avec celles de ses partenaires notamment européens. En outre, la loi institue une Commission Nationale de protection des Données Personnelles (CNDP).
Loi n° 31/08	18/02/ 2011	Loi qui se fixe pour principal objectif le renforcement et la protection des droits des consommateurs, et ce, en leur garantissant une meilleure information, en les protégeant contre les clauses abusives et certaines pratiques commerciales, et en prévoyant des dispositions complémentaires relatives à la garantie conventionnelle, au service après vente et au surendettement. cette loi accorde aux associations de consommateurs reconnues d'utilité publique le droit d'ester en justice en représentation des intérêts collectifs des consommateurs

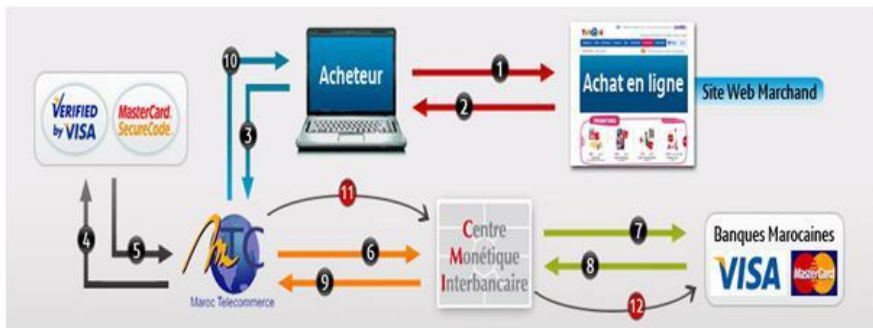
Grâce aux différentes lois promulguées, le Maroc a progressivement mis en phase son dispositif juridique avec les changements induits par le développement des TIC.

1.3. Le commerce électronique au Maroc : état des lieux

Avant de dresser un bilan du commerce électronique au Maroc, nous estimons essentiel de présenter succinctement les deux acteurs principaux dans le processus d'achat en ligne sur lesquels repose la sécurité des paiements.

1.3.1. Acteurs du commerce électronique :

Comme nous l'avons vu ci -haut, le commerce électronique se base sur le réseau internet comme support pour effectuer les transactions de vente/achat. Plusieurs intervenants se trouvent par conséquent impliqués dans le processus, de la commande à la livraison. On s'intéressera ici à deux opérateurs majeurs : Maroc Telecommerce (MTC) et le Centre monétique (CMI). Ainsi, comme on peut le voir dans le schéma ci-dessous, le processus de prise en charge de paiement (authentification des données de paiement, compensation par le débit du porteur et crédit du marchand, notification du paiement) se fait en totalité entre MTC et le CMI.



Source : <http://www.maroctelecommerce.com>

Maroc Telecommerce (MTC) : Elle est le premier opérateur de commerce électronique au Maroc. Elle a été créée en 2001 à l'initiative des banques marocaines (Banque populaire, BMCI, Société Générale Marocaine, Crédit du Maroc, Attijari Wafa Bank et BMCE) et une société d'informatique, Intelcom, filiale du groupe espagnol Satec. Sa mission consiste à mettre à la disposition des entreprises une infrastructure technologique sécurisée leur permettant de vendre leurs produits et services sur Internet aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

En partenariat avec le Centre Monétique Interbancaire, Maroc Telecom propose, à partir de 2007, aux entreprises, ainsi qu'à leurs clients acheteurs, un service de paiement en ligne selon des procédés éprouvés et sécurisés.

On assistera très prochainement à l'entrée sur le marché de Blue TFS (Technologie Financial Services)²³ et M2M groupe²⁴, deux nouveaux opérateurs qui viendront concurrencer MTC et CMI.

Centre Monétique Interbancaire (CMI) : Société anonyme créée en 2001 par les banques marocaines. Le CMI s'est vu attribuer des objectifs comme l'interopérabilité des paiements et retrait et effectuer la mise à niveau de l'infrastructure TPE en rationalisant les investissements.

Le CMI a été Certifié par les organismes internationaux Visa, Mastercard, Amex, Diner's et JCB pour le traitement des cartes étrangères.

1.3.2. Etat des lieux du secteur du e-commerce au Maroc

Le commerce électronique au Maroc connaît une croissance soutenue depuis les 5 dernières années (Tableau 3). L'ensemble des indicateurs ont affichés des progressions à deux voire à trois chiffres.

Tableau 3 : Evolution des indicateurs du commerce électronique au Maroc

Données e-commerce	2008	2009	2010	2011	2012
Transactions	9 000	107 000	330 000	714 300	1 250 000
Sites marchands	30	70	140	300	400
Chiffre d'affaires (en millions de DH)	31	107	298	513	743
Panier moyen (en DH)	3400	1 100	900	750	600

Source : Sites web Maroc Telecom et averty.ma

Maroc Telecom a présenté le bilan du marché du e-commerce en 2012 en affirmant qu'« Acheter et payer sur internet commence à entrer dans les mœurs des 16 millions d'internautes

²³ www.challenge.ma, (édition 6 mars 2013)

²⁴ www.fnem.org

marocains. Pour preuve, le nombre de transactions de paiement en ligne a dépassé la barre de 1,25 million de transactions traitées par la plate -forme Maroc Telecommerce soit une croissance de plus de 75% par rapport à 2011 et le montant des opérations d'achat et de paiement sur internet a atteint plus de 743 millions de DH en 2012 contre 513 millions de DH en 2011, soit une croissance d'environ 45%. ».

Ces chiffres, d'apparence très encourageants, cachent toutefois une autre réalité. Le Maroc avec tout le potentiel qu'il recèle a encore un grand chemin à parcourir pour profiter pleinement des opportunités que le commerce électronique présente. Notre constat se justifie par les éléments suivants :

- Le paiement en ligne, malgré son augmentation exponentielle de 2008 à 2012 (2300%), ne représente, en montant, que 7.4% du total des paiements par cartes bancaires effectués en 2012²⁵.
- Le même constat concerne le nombre de transactions relatives au e-commerce. Les opérations effectuées dans ce cadre s'élèvent à 1,25 millions sur un total de 16 millions de transactions effectuées par cartes bancaires soit une part de 7.80%.
- Le paiement des créances représentent en 2012, selon le rapport de MTC, représente 49% du nombre total des transactions. L'activité vente/achat, qui constitue l'essence même de l'activité commerciale, n'est pas aussi évoluée comme il apparait de première vue à la lecture des statistiques des différents intervenants (MTC, CMI, FNEM). Le shopping ne représente que 34% de l'activité. Les chiffres euphoriques sur le e-commerce communiqués chaque année nous rappellent le constat suivant :

« On voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques » disait Solow à propos de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la productivité et la croissance. Sur le

²⁵ Interview d'Ismail Bellali, Directeur Général Adjoint du CMI, Aujourd'hui le Maroc, N° 2893 du 22/03/2012.

commerce électronique, on aurait envie de dire que l'on voit peu de commerce électronique sauf dans les statistiques » (T.PENARD, 2001)

- TIC magazine va plus loin en avançant l'idée que le e-commerce au Maroc n'est qu'à ses balbutiements :

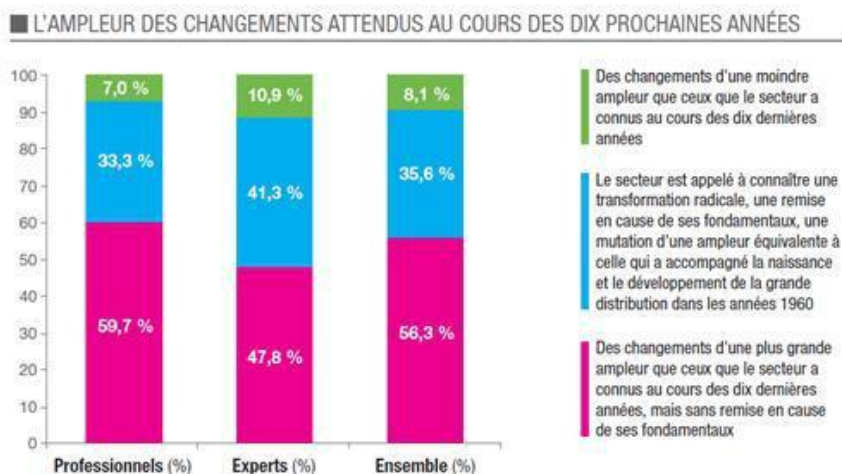
« Le e-commerce selon les derniers chiffres est en bonne croissance. Il se dit que de belles perspectives l'attendent. Mais, loin de tout optimisme béat, l'achat en ligne au Maroc est encore à ses balbutiements, au regard des statistiques du secteur comparées avec d'autres pays bien en avance. Les obstacles sont encore légion pour pouvoir parler d'un réel achat en ligne dans notre pays » (TIC magazine 2012)

- Le lancement des sites d'achat groupé ou sites de deal en 2010 marque le vrai démarrage du commerce électronique au Maroc. Les consommateurs profitent de réelles économies sur les prix négociés par ses sites ce qui les pousse à s'engager dans de véritables opérations commerciales sur le web.

Au cours de cette partie, nous avons mis en exergue le potentiel dont dispose le Maroc pour ériger le commerce électronique en véritable marché créateur de valeur. L'infrastructure technique est là. Elle se perfectionne de jour en jour. L'arsenal juridique s'étoffe au fil du temps. La monétique se développe. Toutefois, hormis les chiffres d'évolution du marché qui demeurent discutables, nous constatons que le e-commerce n'arrive pas à séduire véritablement les Marocains et à s'installer dans leurs mœurs quotidiens. Ceci, nous amène à s'interroger sur les freins et les obstacles qui entravent son expansion. Plusieurs questions se présentent à l'esprit. S'agit-il d'un modèle occidental qui ne s'adapte pas aux habitudes des marocains et qu'on s'acharne, nonobstant, à leur imposer ? S'agit-il de réticences non fondées dues à des préjugés sur le e-commerce ? S'agit-il d'un manque de confiance motivé par des considérations liées à la sécurité des transactions et la protection des données personnelles du consommateur ? Ou s'agit-il, enfin, d'un manque de communication de la part des différents acteurs sur ce nouveau mode de relation commerciale qualifiée de virtuelle donc difficilement saisissable ? Autant d'interrogations que nous nous efforcerons d'aborder dans la partie empirique.

Commerce électronique, crise de confiance ou crise de communication.

La société de l'information est bel et bien une réalité. Le mode de fonctionnement des entreprises et de l'économie dans son ensemble a fondamentalement changé. Le commerce électronique a envahi le champ jadis réservé au commerce traditionnel. L'enquête menée en 2010 par le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) montre que plus de 41% des experts s'attendent à une transformation radicale, une remise en cause des fondamentaux du secteur de commerce dans les 10 prochaines années.



Base : 114 professionnels et 46 experts

Source : Enquête «L'avenir du commerce vu par ses acteurs», CREDOC 2010

Source : OBSOCO, la nouvelle révolution commerciale (2012)

Nous nous intéresserons dans cette deuxième partie à deux aspects que nous estimons essentiels pour le développement du commerce électronique au Maroc. Nous soutenons qu'ils représentent les principaux freins à son expansion : la confiance et la communication. Nous démontrerons qu'il s'agit en fait de deux éléments interdépendants. En l'absence d'une communication pertinente, la confiance tardera à s'installer et à se répandre. Nous

terminerons par les résultats de notre étude terrain pour corroborer ou infirmer cette réflexion.

2.1. Expansion du commerce électronique au Maroc : Crise de confiance ou crise de communication ?

Le stade actuel du développement du commerce électronique au Maroc nous interpelle et nous incite à nous interroger sur les handicaps et les freins qui bloquent ce développement ou du moins le retardent.

Notre hypothèse pour expliquer les freins au développement du commerce électronique au Maroc part d'un constat général et récurrent sur lequel la quasi-totalité des observateurs sont unanimes ; le premier frein majeur est la méfiance vis-à-vis de ce nouveau mode de consommation. Nous démontrerons ensuite en quoi le manque de communication contribue à l'instauration de cette méfiance. Avant d'entamer ce travail de réflexion, définissons tout d'abord les deux concepts : communication et confiance.

- Communication : une notion polysémique

La communication est une notion polysémique et interdisciplinaire. « Il est vrai que le mot « communication » fait figure de concept passe-partout, de terme polysémique pour désigner des réalités multiples. On évoquera les voies de communication pour désigner les autoroutes ou chemins de fer, les techniques de communication pour parler de téléphonie ou d'application informatique et de communication pour faire référence aux relations interpersonnelles » (LIBAERT, T et WESTPHALEN, M.H, 2012). Dans le présent article, on se limitera à la communication d'entreprise ou des organisations définie par les mêmes auteurs comme : « le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts ». La communication constitue pour l'organisation un moyen de donner ou inspirer confiance, de rassurer et de se faire aimer.

- **Confiance : facilitateur et lubrifiant des relations**

La confiance est une condition essentielle voire nécessaire pour effectuer une opération d'achat en ligne. Dans un tel processus, la dimension spatiale est quasiment inexistante, contrairement à un hypermarché ou un commerce du coin où cette dimension est présente (surface, lieu d'implantation). Le contact physique et la localisation du marchand rassurent. Il n'est donc pas surprenant de voir la notion de confiance omniprésente dans l'ensemble des rapports traitant du commerce électronique :

« La confiance est un élément crucial pour le développement du commerce électronique. Il s'agit essentiellement d'assurer aux consommateurs et aux entreprises que leur utilisation des services de réseaux est sûre, fiable et vérifiable. De même, les consommateurs entendent rester maîtres de la collecte de leurs données personnelles et de l'usage qui en est fait, et veulent être sûrs d'avoir accès à des mécanismes de recours adaptés » (OCDE, 2001a).

« Comme dans de nombreux pays en développement, le manque de confiance est le principal motif mentionnés par ceux qui n'achètent pas en ligne (52 %), les autres obstacles étant l'absence de contact direct avec le vendeur, le coût relativement élevé et les difficultés de livraison (13 %). » (CNUCED, 2003)

« L'étude montre que les freins au e-commerce en Afrique du Nord sont d'abord (a) le manque d'infrastructures, (b) les ressources humaines qui restent insuffisamment formées, dans beaucoup de pays, pour l'utilisation des TIC et la pratique du commerce électronique, (c) la confiance accordée par la population à la virtualité du commerce électronique, ... » (UN, Commission économique pour l'Afrique Bureau pour l'Afrique du Nord, 2007)

« Le commerce électronique ne peut se développer que dans un climat de confiance. » (CNUDCI, Promouvoir la confiance dans le commerce électronique : questions juridiques relatives à l'utilisation internationale des méthodes d'authentification et de signature électroniques, 2009, p37)

« S'agissant des menaces qui pourraient enrayer le développement du e-commerce, on se doit de rappeler que la « confiance » est un élément essentiel à toute forme de commerce. C'est encore davantage le cas en matière de commerce à distance où la confiance est une composante indispensable au développement de l'activité » (BOURDIN, J, 2012)

La confiance, comme la qualifie A. Peyrefitte, est le « tiers facteur immatériel » sur la base duquel le développement peut se faire. Elle est définie comme « une prise de risque volontaire pour bénéficier des gains de la coopération » (BROUSSEAU, E, 2008), ou « une croyance mutuelle en ce qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre » (SIMON, E, 2007). Elle « serait un lubrifiant des rapports sociaux, un facilitateur dans la mise en place de relations »[...] « Dans une situation où la confiance est élevée, les acteurs économiques auraient en théorie moins de ressources à dépenser pour se prémunir contre les comportements opportunistes lors des phases précontractuelles et contractuelles. » (VALLEE, P.H et MAKAAAY, E, 2006). La confiance permet de réduire les coûts liés à la vigilance excessive et favorise l'échange. Pour décider de faire ou non confiance, l'agent économique a besoin d'informations. L'information concerne plusieurs aspects :

- L'information sur les fournisseurs (honnêteté, fiabilité, compétence,...)
- L'information sur l'objet de la transaction (caractéristiques, accessoires, disponibilité,...)
- L'information sur le paiement (prix, mode de paiement, sécurité,..)

La relation étroite entre la confiance et l'information est bien évidente. Plus l'individu a d'informations, plus il s'engagera volontiers dans l'échange. On note, à cette occasion, que beaucoup d'éléments dits de validation contribuent à la disponibilité de l'information chez l'agent économique (la mémoire individuelle ou collective, les expériences passées, la routine, les habitudes, l'homogénéité sociale,...). Mais comment assurer cette information dans le cas du commerce électronique. C'est à ce niveau que le rôle de la communication prend tout son importance. Pour qu'il y ait une première expérience d'achat en ligne, il est indispensable d'assurer la

disponibilité d'une information exhaustive pour le cyber consommateur potentiel. Cette information ne sera disponible que par des actions de communication ciblées et répétitives qui touchent à l'ensemble des aspects du processus d'achat en ligne.

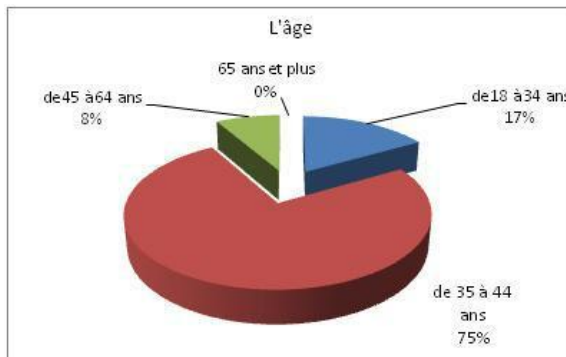
Notre hypothèse va donc dans le sens où le manque de confiance n'est que la résultante d'une méconnaissance du commerce électronique et ses engrenages due à son tour à un manque flagrant d'opérations de communication visant à vulgariser tout ce qui se rapporte au commerce électronique.

2.2. L'étude terrain

Notre enquête terrain servira à vérifier le bien fondé de notre hypothèse à savoir que le manque d'une communication suffisante serait-il à l'origine du manque d'informations pertinentes sur le e-commerce dont souffre nos consommateurs ce qui expliquera en grande partie leur méfiance vis -à-vis de ce nouveau créneau ? Ou existeraient-ils d'autres éléments qui expliquent cette méfiance ?

2.2.1. Aspects méthodologiques

Notre enquête terrain a concerné un échantillon de 48 personnes choisies selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Les caractéristiques générales de l'échantillon sont :



- 58 % sont des hommes contre 42 % des femmes (pour garantir une certaine représentativité des deux sexes selon la structure de la population globale. D'après le recensement général de la population 2004, 39% des personnes ayant un niveau

d'instruction universitaire dans la région de Souss Massa Draa sont des femmes)

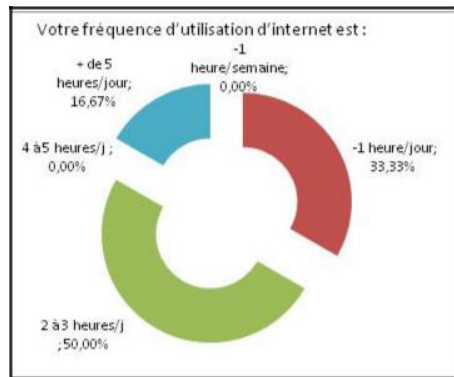
- L'enquête a porté sur une population jeune (+90% entre 18 et 44 ans)
- 83% de la population sont des cadres, le reste réparti équitablement entre les professions libérales et la catégorie « employés/ouvriers ».
- 100% de la population ont un niveau d'instruction universitaire.

Le choix porté sur une telle structure n'est pas fortuit (niveau d'instruction élevé, catégorie socioprofessionnelle aisée, jeunes). Tous les ingrédients sont réunis pour avoir des consommateurs prêts à se lancer dans des transactions en ligne.

- Le questionnaire s'articule autour des axes suivants :
 - Niveau d'appropriation des TIC (équipement, connectivité, usage d'internet,...)
 - Bancairisation
 - Degré de familiarité avec le commerce électronique
 - Jugement porté sur le e-commerce
- L'enquête s'est déroulée au cours du mois d'Avril 2013.

2.2.2. Analyse des résultats

- 100% de l'échantillon disposent d'une connexion internet
- Plus de la moitié des questionnés se connecte via ADSL (56%), suivi de la 3G (22%) et du mobile (22%). On constate qu'une même personne utilise différents supports de connexion (ADSL à la maison et 3G/portable ailleurs). Le souci d'être en permanence connecté est bien visible.

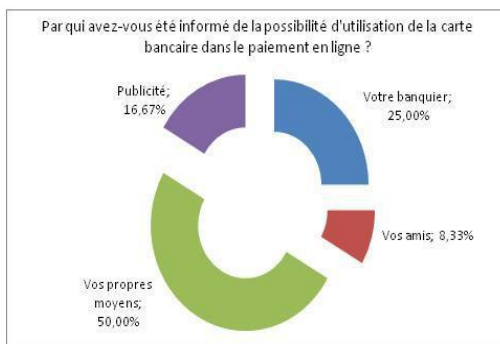


- Le taux d'équipement en ordinateurs est de 100%. Le PC portable s'adjuge la première place (58%), suivi du PC de bureau (9%). On constate que le tiers de l'échantillon dispose des deux équipements à la fois.

- Côté fréquence d'utilisation d'internet, on constate que la moitié des personnes sondées se connectent en moyenne pendant 2 à 3 heures/jour, 33% se connectent -1 heure/jour alors que 17% consacrent plus de 5 heures à l'internet.

Notre remarque générale sur le volet équipement et connectivité, c'est qu'on se trouve en présence de personnes bien équipées et hyper-connectées. L'internet fait partie de leur quotidien.

- Côté bancarisation, même si la carte bancaire est disponible chez la totalité de la population sondée, on relève que 25% n'ont pas été informés de la possibilité d'utilisation de leur carte pour effectuer des opérations en ligne.



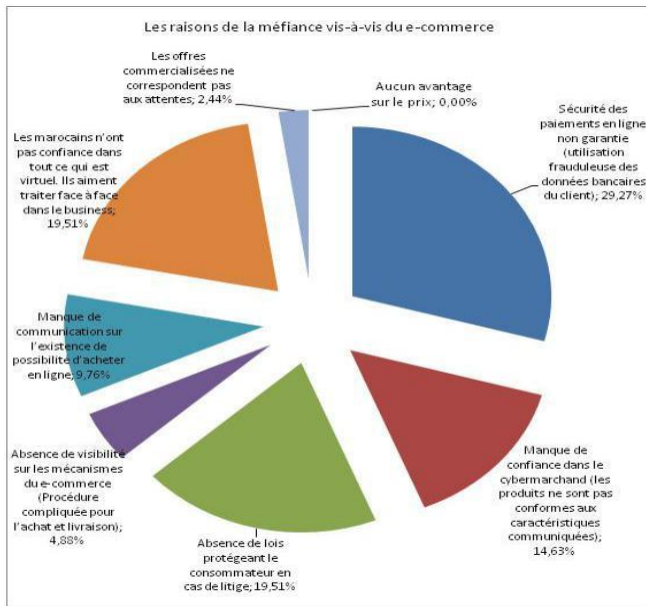
- Les personnes qui sont au courant de la possibilité d'utilisation de la carte bancaire pour payer en ligne ont eu l'information par leurs propres moyens. Les banquiers ne participent à la diffusion de l'information que de 25% et la publicité 8% seulement.

L'insuffisance de la communication à ce niveau est apparente (le secteur bancaire ne joue pas son rôle informatif et la publicité demeure de portée limitée).

- 75% de la population ont été conseillés ou tentés d'effectuer des opérations liées au commerce électronique ; mais 50% seulement sont passés à l'acte. Avec 25% une seule fois, 9% deux fois et 17% plus de 3 fois.

La tentation est forte mais l'action ne suit pas. Les causes sont la méfiance, le manque d'informations exactes sur la réalité du secteur et les préjugés.

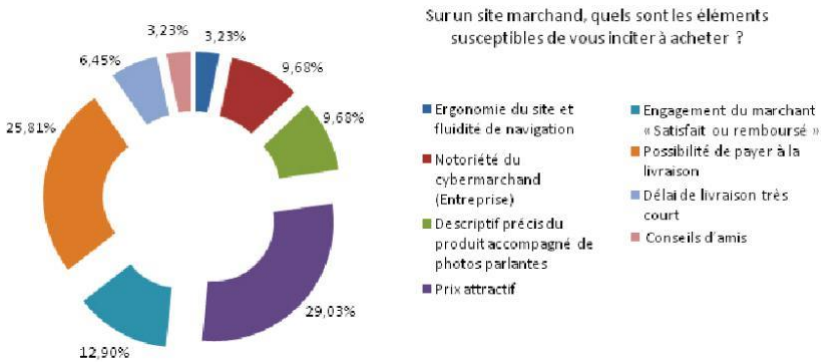
- 42% des opérations effectuées concernent des achats d'articles d'habillement, 28% le voyage et tourisme, 14.5% le paiement des factures et 14.5% pour les jeux.
- La population sondée est unanime sur le fait que les marocains sont méfiants vis-à-vis du commerce électronique.
- Les causes de méfiance vis-à-vis du e-commerce sont dominées par l'absence de sécurité des paiements en ligne (29.27%), suivie de l'absence de lois protégeant le consommateur (19.51%). Ce même dernier score est attribué au fait que les marocains n'ont pas confiance dans tout ce qui est virtuel. Le manque d'information sur l'existence même des possibilités de faire des achats en ligne au Maroc représente 9.76%. Les réticences des marocains sont dues à des peurs plus au moins légitimes (peur de se faire arnaquer, peur de ne pas avoir pleinement ses droits, peur de l'inconnu). Un travail de communication de grande envergure est à même de rassurer et lever les réticences.



- Les gens ont recours au e-commerce parce que les prix sont attractifs (32.14%), offre un large choix de produits (25%), permet un gain de temps (25%), nouveau mode de consommation qui s'adapte à notre nouveau mode de vie

(7.14%), vouloir tester tout ce qui est nouveau (7.14%) et possibilité de comparer les prix (3.58%).

Sur un site marchand, le prix est le premier élément susceptible d'inciter les gens à s'engager dans une transaction en ligne (29.03%) suivi de la possibilité de payer à la livraison (25.81%) puis l'engagement du marchand « satisfait ou remboursé » (12.90%) et la notoriété du cybermarchand (9.68%). Le besoin de se sentir en confiance se dégage à travers les éléments précités, à part le prix, et qui constituent près de 50% des considérations prises en compte pouvant motiver l'achat en ligne.

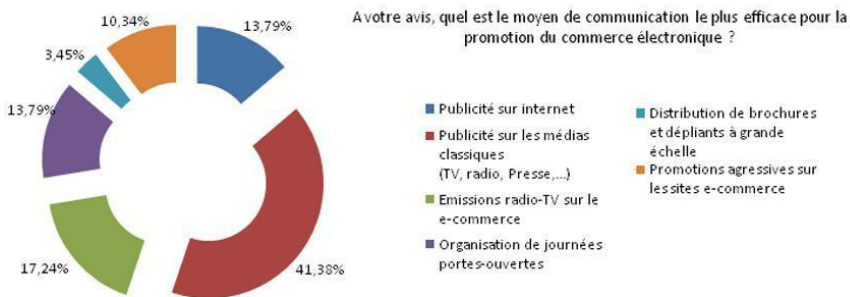


Les campagnes visant la promotion du commerce électronique ont été suivies par 58.33% de l'échantillon. Mais le constat qui se dégage est la portée limitée de ces campagnes. 57.14% des personnes les ayant suivies les jugent insuffisantes.



- Les personnes ayant participé à l'enquête proposent comme moyen le plus efficace pour promouvoir le commerce électronique la publicité sur les médias classiques (41.83%) suivi de la diffusion d'émissions radio-TV sur le e-commerce (17.24%). La publicité sur internet vient en troisième position (13.79%) ex aequo avec la publicité sur internet.

Le recours aux médias classiques, à travers des campagnes publicitaires ou émissions spécialisées, a le mérite d'atteindre une cible plus large et donner plus de crédibilité aux sites marchands. La publicité de sites internet par l'internet, dans le contexte marocain, peut s'avérer une action de portée limitée et peu convaincante. L'exemple, le plus éloquent est celui des sites marchands suivants qui ont été cités par le plus grand nombre de personnes qui ont participé à l'enquête : AVITO, BIKHIR, JUMIA. Ces sites ont réussi à s'ancre dans l'esprit des gens parce qu'ils ont menés des campagnes publicitaires radio, TV, affichage urbain et internet.



Dans cette partie nous avons examiné les handicaps qui entravent le développement du commerce électronique au Maroc qui se ramènent, à notre sens, à deux principaux éléments : la méfiance et le manque d'une véritable communication. Nous avons essayé de montrer l'interdépendance entre ces deux éléments. Les résultats de l'enquête terrain ont corroboré notre hypothèse de départ selon laquelle l'expansion du e-commerce au Maroc est tributaire de l'instauration de la confiance sur ce nouveau mode de consommation. Une telle confiance ne peut se faire que par une communication pertinente. Il faut toutefois signaler que les autres aspects (techniques, juridiques, logistiques) ont leur importance dans le processus et méritent des améliorations continues.

Conclusion

Le commerce électronique est une manifestation, parmi plusieurs, de l'emprise croissante de ce duo Internet & Informatique sur le monde moderne. De par sa nature transnationale, il offre des opportunités inimaginables aux pays en développement pour se frayer un chemin dans le commerce mondial. Le Maroc dispose d'atouts pour profiter pleinement de ce commerce pour créer de la richesse, conquérir des marchés et absorber le chômage. Un travail de fond sur la confiance des marocains vis-à-vis du e-commerce est primordial. C'est une entreprise de grande envergure demandant de la part de tous les acteurs du e-commerce, privés et publics, une contribution efficace.

Bibliographie

- ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE, (2013), « Le commerce électronique dans les pays en développement, possibilités offertes aux petites et moyennes entreprises et difficultés rencontrées » Genève, pp 1-6
- BARBA C., (2011), « 2020 : la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté ? », Paris, pp 4-9
- NATIONS UNIES, Commission économique pour l'Afrique Bureau pour l'Afrique du Nord, (2007) « Le commerce pour une croissance créatrice d'emploi » Forum pour le développement de l'Afrique du Nord, Marrakech, p. 11-14
- OECD (2011), OECD Guide to Measuring the Information Society 2011, OECD Publishing, p.74
- WORD ECONOMIC FORUM, (2013), The Global Competitiveness Report 2012–2013, Geneva Switzerland, p. 14-265
- ANRT, (2013), « Evolution des télécommunications: Le Maroc gagne des points dans le classement du Forum Economique Mondial », p. 1-2
- UNION INTERNATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS, (2011), « mesurer la société de l'information, 2011 » Genève, Suisse, p.15
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES, ROYAUME DU MAROC (2008),

« Stratégie nationale pour la société de l'information et de l'économie numérique 2009-2013, Maroc Numéric », Rabat, p. 83

MAROCTELECOMMERCE, (2013), « Bilan du Marché du E-commerce et du E-paiement en 2012 par Maroc Telecommerce », Rabat, p. 1-6

PENARD, T, (2001), « Commerce électronique : éléments théoriques et empiriques », (CREREG, Rennes 1), p. 1

OBSOCO, (2012), « la nouvelle révolution commerciale »,

OBSERVATOIRE SOCIETE ET COSOMMATION, Paris, p. 2

LIBAERT, T et WESTPHALEN, M.H, (2012), « COMMUNICATOR, Toute la communication d'Entreprise » Dunod, Paris, p. 6

OCDE, (2001), « synthèses OCDE sur le commerce électronique », Paris, p. 2

CNUCED,(2003), « Rapport sur le commerce électronique et le développement » New York, Genève, p. 21

BOURDIN, J (2012), «Rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur le commerce électronique », Paris, 2012, p161.

BROUSSEAU, E (2008), « La confiance : valeur fondamentale et outil indispensable », Observatoire de la confiance, Direction communication La poste, Paris, p. 9

(SIMON, E (2007), « La confiance dans tous ses états », Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, p.86

VALLEE, P.H. et MACKAAY,E (2006), « La confiance, sa nature et son rôle dans le commerce électronique », Lex Electronica, vol. 11 n° 2 (Automne / Fall 2006), p. 3-12

<http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time>

<http://www.commerce.gov.tn/Fr/presentation-de-lenvironnement-du-e-commerce-en-tunisie>

<http://www.mcinet.gov.ma>

<http://www.fevad.com>

<http://www.anrt.ma>

<http://www.maroctelecommerce.com>

<http://www.fnem.org>

<http://www.challenge.ma>

<http://www.cmi.co.ma>

<http://www.averty.ma>

<http://www.ticmagazine.net>

<http://www.aujourd'hui.ma>

<http://www.hcp.ma>

Intégration et usages des TIC dans le système éducatif marocain : Attitudes des enseignants de l'enseignement primaire et secondaire

Mohammed Mastafi

Université Panthéon Assas Paris 2.
Professeur au Centre Régional des Métiers
de l'Éducation et de la formation - El Jadida

Introduction

Il est vrai qu'à travers toute l'histoire de l'humanité, l'éducation et la formation ont été toujours importantes, mais dans le contexte de la société de la connaissance, l'éducation est appelée à jouer le rôle fondamental dans la formation et l'acquisition de nouvelles compétences, afin d'accompagner les changements économiques, sociaux, culturels et politiques du troisième millénaire. Pour cela, devant ces changements et les évolutions perpétuels, que connaissent les différents domaines de la société actuelle, les systèmes éducatifs sont appelés à répondre aux exigences et aux nouveaux défis liés à la mondialisation. Or, les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent l'un des moteurs les plus importants d'une telle société. Elles ont beaucoup influencé nos façons de vivre, d'apprendre, de communiquer, de travailler, etc. Nous pouvons dire alors, qu'à l'ère du numérique, le développement des pays ne peut se faire sans ces technologies, devenues un outil incontournable. Plus particulièrement, dans le domaine de l'éducation, il ne peut y avoir de système éducatif de qualité sans usage et intégration des TIC. En effet, la présence des TIC dans le contexte éducatif a créé un nouvel environnement d'apprentissage et leur impact sur l'enseignement et l'apprentissage est multiple et ont contribué à l'amélioration des moyens de communications et au développement d'un environnement plus convivial pour faciliter le partage et travail collaboratif (Mohammad Reza NEYESTANI, 2008).

C'est pourquoi, le ministère de l'éducation nationale marocain adopte, depuis 2005, une stratégie concrétisée par un programme baptisé (GENIE²⁶), ayant pour objectif la généralisation et des TIC dans l'enseignement. Ce projet trouve aussi sa place dans le programme d'urgence²⁷ adopté à partir de 2009, par le ministère de tutelle, en vue d'apporter un nouveau souffle à la réforme du système éducatif marocain. En effet, ce programme a instauré plusieurs mesures visant à intégrer les TIC dans l'acte d'apprentissage, en tant que supports pédagogiques pour améliorer la qualité de l'enseignement (Programme d'urgence, juin 2008). Une telle stratégie s'articule, en fait, autour de cinq axes principaux : L'axe «infrastructure», l'axe « formation des enseignants, agents administratifs et inspecteurs pédagogiques » l'axe «développement des contenus numériques pédagogiques » l'axe «développement des usages», et enfin l'axe relatif à « la mise en place d'un dispositif de pilotage ».

Cependant, de nombreuses discussions préliminaires menées avec les enseignants, et les constats de terrain que nous avons effectués, nous ont laissé estimer la forte limitation de l'usage des TIC de la part des enseignants dans leurs pratiques professionnelles.

Toutefois, l'application des TIC au domaine éducatif reste parmi les défis majeurs que connaissent les systèmes éducatifs, non seulement ceux des pays africains, mais aussi de certains pays d'Amérique et d'Europe (Karsenti, 2009). Ainsi, le questionnement d'une telle situation, à travers la présente recherche nous semble très opportun

En fait, notre préoccupation majeure, est de présenter d'une part, la situation des usages des TIC en salle de classe et d'autre part identifier les obstacles et les contraintes majeurs qui influencent ces usages. Nous nous poserons particulièrement les questions suivantes : dans le contexte éducatif marocain, les TIC sont-elles utilisées à des fins d'apprentissage ? Les enseignants

²⁶ Généralisation des TIC

²⁷ Programme de réforme du système éducatif 2009-2012, adopté par le ministère de l'éducation nationale de la formation des cadres, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

font-ils usage de ces technologies à des fins professionnelles ? Quels sont leurs différentes utilisations ? Quels sont les facteurs qui entravent ces usages ou qui s'opposent à toutes utilisations de la part des enseignants ? Quelles sont les attitudes négatives des enseignants susceptible entraver le recours aux TIC ? Ce texte tente d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations.

Cadre théorique

Depuis plusieurs décennies, l'intégration des TIC en éducation impliquent différents catégories d'usages. Toutefois, en plus de l'usage de ces technologies dans la gestion administrative, l'ensemble des expériences de l'introduction des TIC dans les systèmes éducatifs a été dominé par deux principales approches. La première concerne les TIC comme étant un objet, pouvant être enseigné à différents niveaux d'enseignements en tant que matière à part entière ou encore en tant qu'une discipline indépendante (Baron, 1989). Quant à la seconde approche, à laquelle nous nous intéressons dans le présent texte, concerne les TIC comme des outils pédagogiques dont les usages renforcent l'apprentissage d'autres matières scolaires (Karsenti, T, 2009). Ainsi, l'intégration pédagogique des TIC renvoie à l'utilisation efficace de ces technologies dans un objectif d'apprentissage.

Pour les pays Européens, par exemple, le rapport publié, en 2011, par l'Agence exécutive «Éducation, Audiovisuel et Culture» (EACEA P9 Eurydice), sur les chiffres clés d'utilisation des TIC dans l'éducation en Europe, montre que dans la grande majorité de ces pays, les TIC sont utilisées comme outil général dans les différentes matières scolaires. Le même rapport souligne également que la majorité de ces pays d'Europe encouragent l'utilisation d'une gamme diversifiée d'outils TIC pour l'enseignement.

En Afrique, l'intégration des TIC dans les systèmes éducatifs se trouve en transition mais particulièrement en phase dynamique. Cependant, l'usage de ces technologies à des fins pédagogiques, reste en général très limité et dominé par leur usage en tant qu'objet d'apprentissage (Thierry Karsenti et

Salomon Tchameni Ngamo, 2007 ; Farrell, Glen and Shafika Isaacs, 2007).

Cependant, l'intégration des TIC en éducation rencontre de multiples difficultés même au sein des pays économiquement développés. W.J.Pelgrum (2001), lors d'une enquête réalisée à travers le monde auprès d'échantillons représentatifs des écoles nationales de 26 pays, a conclu que les obstacles majeurs sont de deux types ; matériels (manque d'ordinateurs, de périphériques, de logiciels, de contenus éducatifs,...) et non matériels relatifs au développement professionnel des enseignants. Ertmer de son côté (1999) a regroupé ces obstacles en deux catégories: la première concerne les obstacles de premier ordre, comme la formation des acteurs de l'enseignement, le manque de soutien technique, le manque de temps et les problèmes d'accès. Quant à la seconde catégorie de second ordre englobe les obstacles liés aux attitudes et les croyances des enseignants comme la résistance aux changements.

De même, les conclusions d'une étude menée par British Educational Communications and Technology Agency (BECTA, 2004), a souligné l'existence de deux grandes catégories d'obstacles. La première, relatifs aux enseignants, comme la résistance au changement, le manque de temps et le manque de confiance. La seconde comprend les obstacles relatifs à l'institution comme le manque de l'offre de formation efficace en usage des TIC dans l'enseignement et le manque d'accès aux ressources.

De notre part, la recherche que nous avons menée, en 2011, au sein des directeurs d'établissements scolaires primaires et secondaire, nous a permis le classement des obstacles entravant l'intégration des TIC dans le système éducatif marocain en cinq catégories à savoir : les obstacles relatifs au système éducatif lui-même, les obstacles relatifs à la politique et à la stratégie de mise en œuvre des TIC à l'école, les obstacles relatifs à l'infrastructure en TIC des établissements scolaires, les obstacles relatifs au soutien technique et au développement professionnel et enfin les obstacles relatifs aux enjeux culturels et linguistiques et les

attitudes négatives des acteurs de l'enseignement envers les TIC (Mastafi, M, 2014).

Objectif de l'étude

La présente recherche porte d'une part, sur les différents usages des TIC pratiqués par les enseignants de l'enseignement primaire et secondaire collégial et qualifiant et d'autre part, sur les obstacles et les contraintes majeurs qui entravent l'intégration de ces technologies dans le système éducatif marocain.

Elle a pour objectif principal de mieux connaître la réalité de l'intégration des TIC dans le processus d'enseignement et d'identifier les attitudes des enseignants vis-à-vis de ces technologies.

Méthodologie

L'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les systèmes d'éducation est un phénomène complexe, profondément multidimensionnel. L'analyse des attitudes des enseignants vis-à-vis de l'intégration des TIC dans leurs pratiques enseignantes n'est certainement pas moins complexe. Par conséquent, s'engage une méthode, fondée sur la problématique et les questions de la recherche, et plus apte à fournir des résultats valides et fiables. Ainsi, le choix d'une enquête par questionnaires a été basé sur le fait que ce type d'enquête nous permet d'une part, l'interrogation d'un grand nombre de personnes et d'autre part, le recueil des données quantifiables sur les différents usages des TIC, ainsi que les obstacles et les contraintes entravant leur intégration dans le contexte éducatif marocain.

4.1. Participants

L'échantillon de la présente recherche est constitué de 1014 enseignants appartenant aux quatre délégations provinciales de l'académie régionale de l'éducation et de formation Doukkala-Abda. Cet échantillon a été constitué en prenant en considération de nombreux critères parmi lesquels nous pouvons citer la localisation (rurale ou urbaine) et le type (public ou privé) des établissements où ils exercent les enseignants participant. Nous avons également veillé à ce que toutes les tranches d'âges, toutes les spécialités et les deux

sexes soient représentés. Le tableau 1 montre que notre échantillon comprend donc 1014 enseignants (494 femmes et 520 hommes) répartis sur les différents cycles d'enseignements, issues de différentes disciplines et appartenant aux différentes tranches d'âges.

Tableau 1 : Nombre de questionnaires distribués aux enseignants

		Cycle d'enseignement			Totaux
		Primaire	Secondaire collégial	Secondaire qualifiant	
		Effectif	Effectif	Effectif	
Matières d'enseignement	Disciplines scientifiques	17	140	115	272
	Disciplines littéraires	356	182	148	686
	Disciplines économiques	0	2	8	10
	Disciplines technologiques	0	8	14	22
	Autres Disciplines	2	16	6	24
Total		375	348	291	1014

Le recueil effectif des données visées par l'étude s'est déroulé entre janvier et juillet 2012 et seulement 832 questionnaires (soit 82,05%) ont été retenus.

4.2 Méthode d'analyse des données

Pour la mise en œuvre de l'analyse des données recueillies nous avons privilégié l'utilisation du logiciel SPSS v17, en tant qu'outil d'aide à l'analyse statistique et qui peut être considéré comme centre de gestion de recherche. Ainsi, l'analyse statistique de ces données nous a permis, au début, d'identifier les différents usages pédagogiques des TIC, ainsi que les facteurs susceptibles d'entraver ces usages. Ensuite, nous avons réalisé des tableaux croisés de fréquences accompagnés dans certains cas par des graphiques illustratifs. Ainsi, nous avons utilisé le test d'indépendance Khi-deux et lorsque ce test est significatif, dans le but de mesurer le degré de dépendance entre les variables testées, le test de V de Cramer a été utilisé.

Présentation et analyse des principaux résultats

5.1. Usages des TIC dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage

5.1.1. Usages des TIC à des fins pédagogiques semble très limités

L'intégration des TIC dans le contexte éducatif suppose l'utilisation efficace de ces technologies dans un objectif d'apprentissage. Bien que les diverses données recueillies auprès des enseignants montrent la possibilité de différents usages pédagogiques des TIC, ce type d'usage reste encore en phase embryonnaire. En effet, les résultats montrent que seuls 11,3% des enseignants participant utilisent souvent ces technologies dans leurs pratiques en salle de classe, alors que la majorité d'entre eux n'ont jamais eu recours aux TIC et seuls 12,6% les utilisent occasionnellement.

De même, les diverses opinions recueillies auprès des enseignants montrent que plus de la moitié (53,9 %), d'entre eux ne font jamais appel aux TIC lors de la préparation de leurs cours, 13,7 % le font occasionnellement et seuls 17,6 % déclarent qu'ils ont souvent recours au TIC pour préparer, améliorer et enrichir leurs cours.

Toutefois, les résultats que nous allons exposer montrent également que l'utilisation pédagogique des TIC par les enseignants diffèrent largement selon leurs cycles d'enseignement, la discipline enseignée, leur âge et leur sexe.

Les différents usages des TIC à des fins d'apprentissage

D'après les réponses des enseignants usagers des TIC, différents types d'usages sont identifiés. La proportion des différents usages varie entre 60,2% pour l'utilisation de la simple présentation en PowerPoint, 38,8% pour l'usage des logiciels éducatifs, 33,7% de ces enseignants ont recours à Internet dans l'objectif d'effectuer des recherches et améliorer le contenu de leurs cours et 24,5% pour l'utilisation de logiciels de simulations d'expériences. Toutefois, un petit noyau d'enseignants usagers des TIC (11%) exploite d'autres

ressources numériques comme les «serious games», les encyclopédies numériques et les tableaux numériques interactifs.

Les enseignants du primaire semblent les moins usagers des TIC en salle de classe

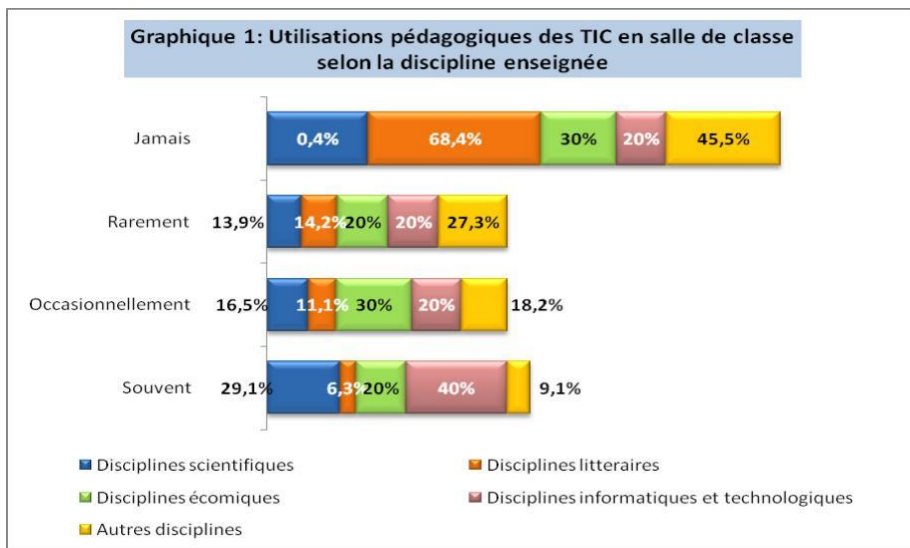
Malgré la faible utilisation pédagogique des TIC en salle de classe en générale, les résultats révèlent des différences importantes entre la proportion des enseignants du primaire et de ceux du secondaire qui pratiquent ce type d'usage des TIC. En effet, au moment où 75,3% des enseignants du primaire n'ont jamais utilisé les TIC en salle de classe, cette proportion n'est que de 46,8% pour les enseignants du secondaire qualifiant et de 51,8% pour ceux du secondaire collégial.

Le test de Khi-deux ($\chi^2=71,934$; $p<0,00000001$ à $ddl=6$), très significatif montre que les enseignants du secondaire utilisent davantage les TIC en salle de classe pour dispenser leurs cours que leurs collègues du primaire. La valeur du V de cramer est de 0,208 sur une valeur maximale possible de 1 exprime la force du Khi-deux.

L'usage des TIC en salle de classe semble influencé par la discipline enseignée

Le croisement des variables « utilisations pédagogiques des TIC en salle de classe » et « disciplines enseignées » nous laisse observer que 29,1% des enseignants issus de disciplines scientifiques (Mathématiques, physique, science de vie et de terre,...) et 40% de ceux issus des disciplines technologiques (science et technologie d'électricité, science et technologie de la mécanique, science de l'ingénieur, informatique,...) utilisent fréquemment les TIC en salle de classe à des fins pédagogiques. Alors que seuls 20% des enseignants de disciplines économiques (Comptabilité, gestion, économie, organisation), 6,3% de ceux de disciplines littéraires (Langues, Histoire et géographie, éducation islamique) et 9,1% de ceux issus d'autres disciplines comme l'éducation physique, l'éducation familiale, l'éducation artistique et musicale utilisent les TIC en salle de classe. Nous en déduire que les enseignants des disciplines scientifiques et technologiques interagissent positivement avec l'usage pédagogique des TIC mieux que leurs collègues des autres disciplines.

La valeur du Khi-deux ($\chi^2=97,08$; $p=0<0,000000001$ à $ddl=12$), très significative renforce cette déduction. Autrement dit les enseignants issus des disciplines scientifiques ou technologiques sont davantage usagers des TIC dans la pratique enseignante que leurs collègues des autres disciplines. (Graphique 1).

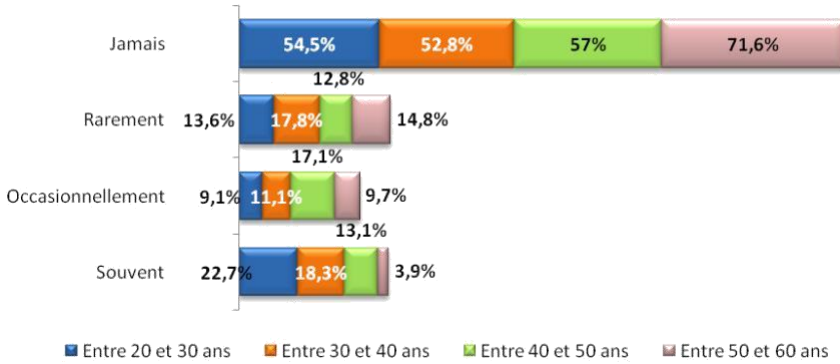


L'âge des enseignants semble avoir une influence prépondérante sur l'usage des TIC en salle de classe

Le croisement des variables « âge » et « utilisations pédagogiques des TIC en salle de classe » montre que seuls 3,1% des enseignants interrogés âgés de plus de cinquante ans et 13,1% des ceux d'âge compris entre quarante et cinquante ans ont souvent recours aux TIC pour dispenser leurs cours en salle de classe. Les autres enseignants plus jeunes d'âge compris entre vingt et trente ans présentent le pourcentage le plus élevé (22,7%) et ceux d'âge compris entre trente et quarante ans obtenaient 18,3%.

La valeur très significative de Khi-deux ($\chi^2=47,278$; $p<0,000000001$ à $ddl=9$) permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux variables sont indépendantes. Elle montre que les enseignants usagers des TIC en salle de classe sont significativement plus jeunes. (Graphique 2).

Graphique 2: Utilisations pédagogiques des TIC en salle de classe selon l'âge des enseignants



Le recours au TIC en salle semble influencé par le genre des enseignants

L'analyse des données recueillies met en évidence des différences en matière de l'utilisation des TIC en salle de classe, selon le sexe des enseignants interrogés. Au moment où 73,6% des enseignantes interrogées n'ont jamais eu recours aux TIC en salle de classe, cette proportion n'est que de 49,8% pour les enseignants.

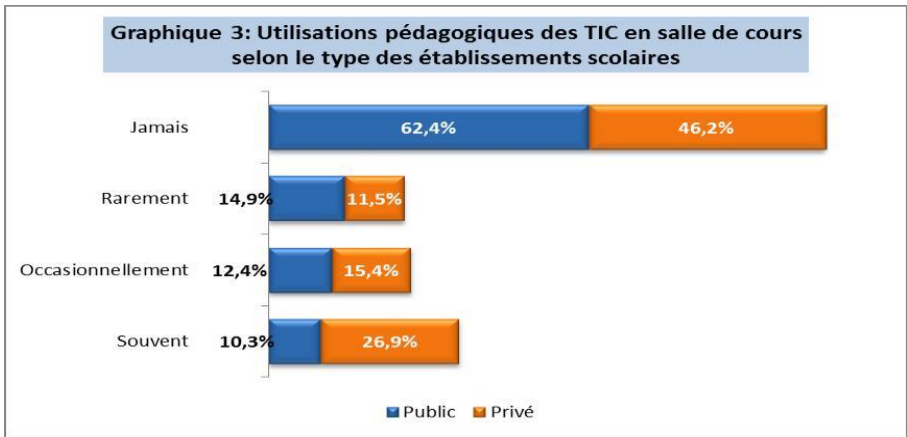
Le test du Khi-deux ($\chi^2=50,871$; $p<0,000000001$ à $ddl=3$), très significatif suggère que le sexe influence significativement sur l'usage des TIC en salle de classe. Les hommes réagissent plus positivement quant à l'usage pédagogique des TIC que les femmes.

L'utilisation pédagogique des TIC est influencée par le type des établissements scolaires.

Le classement des enseignants interrogés selon qu'ils exercent au sein d'un établissement public ou privé a mis en évidence l'existence des différences intéressantes, quant à l'utilisation pédagogique des TIC en salle de classe, selon que l'établissement scolaire est public ou privé. Dans l'enseignement privé 26,9% d'enseignants font souvent usage des TIC dans leurs pratiques d'enseignement en salle de classe. Par contre, il n'y a que 10,3% d'enseignants des établissements scolaires publics qui pratiquent fréquemment ce type d'enseignement. A l'inverse, si 62,4% des enseignants de

l'enseignement public n'ont jamais utilisé les TIC dans leurs pratiques d'enseignement, cette proportion n'est que de 46,2% pour ceux de l'enseignement privé.

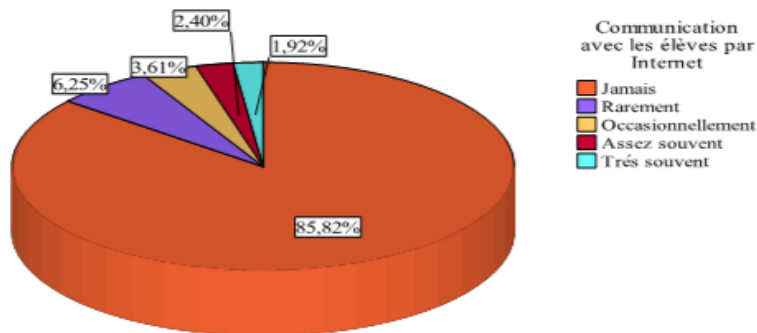
La valeur du Khi-deux ($\chi^2=14,795$; $p=0,002 < 0,005$ à $ddl=3$), nous permet de rejeter l'hypothèse H_0 , selon laquelle les deux variables « utilisations des TIC en salle de classe » et « type d'établissement » sont indépendantes. Par conséquent les enseignants du privé utilisent, plus que leurs collègues de l'enseignement public, les TIC, en salle de classe, pour dispenser leurs cours. La valeur du V de cramer est 0,133 sur une valeur maximale possible de 1 exprime la signification du Khi-deux (Graphique 3).



5.1.2 L'usage des TIC en tant que moyen de communication entre enseignants et élèves reste encore trop limité.

Comme nous pouvons le constater aisément d'après le graphique 3, l'usage des services Internet notamment le courrier électronique par les enseignants pour échanger de documents ou d'informations avec leurs élèves dans le but d'assurer un suivi pédagogique en dehors des heures d'études est encore très faible voire absent. En effet, seul 1,9 % des enseignants communiquent régulièrement avec leurs élèves à travers le courrier électronique.

Graphique 4: Echanges à travers Internet entre enseignants et élèves



5.2 Obstacles à l'intégration des TIC dans l'enseignement : Perceptions des enseignants du primaire et du secondaire

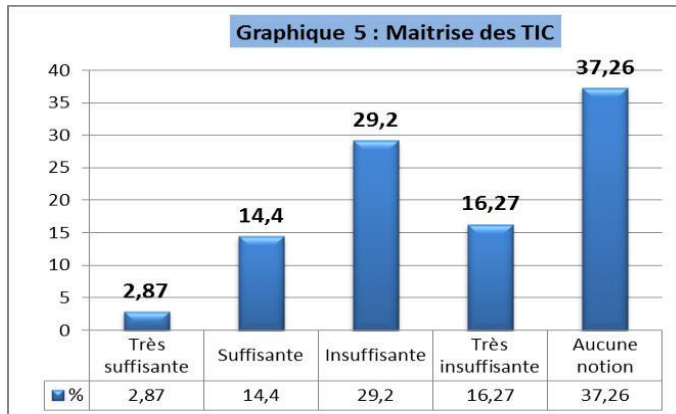
5.2.1 Obstacles relatifs à l'infrastructure des TIC

L'analyse des données recueillies montre que parmi les principaux facteurs relatifs à l'infrastructure des TIC, qui dissuadent les enseignants de faire usage de ces technologies dans leurs pratiques d'enseignement, figurent l'absence d'ordinateurs en salle de classe, l'absence et/ou l'insuffisance d'ordinateurs connectés à Internet, de logiciels et de contenus éducatifs adaptés aux curriculums scolaires. Toutefois, il convient de souligner que les deux genres d'enseignants ; que ce soit ceux qui font appel aux TIC en salle de classe pour dispenser leurs cours ou ceux qui ne le font pas, sont en majorité d'accord, avec des degrés variables, avec l'ensemble de ces facteurs. Plus précisément, environ quatre enseignants sur cinq, parmi ceux qui ne font pas usage des TIC dans leurs pratiques d'enseignement, estiment que l'ensemble des facteurs précités sont les principaux obstacles entravant ce type d'usage. Par exemple 78,9% d'enseignants non usagers des TIC en salle de classe, contre 68,4% de ceux qui pratiquent cet usage, considèrent que le nombre insuffisant d'ordinateurs fait partie des obstacles à l'intégration des TIC en éducation. De même, l'absence d'ordinateurs intégrés en salles de cours est également considéré comme obstacle à cette intégration pour 83,3% des enseignants qui ne font pas appel aux TIC dans leur enseignement, contre 75,5% de ceux qui utilisent les TIC pour enseigner leurs matières.

Selon la valeur de Khi-deux ($\chi^2=10,706$, $p=0,005<0,01$ à $ddl=2$), l'hypothèse H_0 , selon laquelle les deux variables « usages des TIC » et « obstacles relatifs à l'infrastructure TIC » sont indépendantes est à rejeter et par conséquent les enseignants non usagers des TIC dans leurs pratiques d'enseignement sont significativement plus en accord avec le fait que les facteurs relatifs à l'infrastructure des TIC dissuadent de faire usage de ces technologies dans l'enseignement. Cependant, la valeur du V de cramer est de 0,113 sur une valeur maximale possible de 1. En se référant aux balises de Cohen (1998), la valeur du V de cramer trouvée représente une petite association de dépendance entre les deux variables croisées ($0,07<0,113<0,21$, $ddl=2$).

5.2.2 Obstacles relatifs au développement professionnel des enseignants

L'analyse des données relatives au développement professionnel montre que la plupart des enseignants enquêtés ne possèdent pas les compétences techniques requises pour faire usage des TIC dans leurs pratiques professionnelles. En effet, environ trois sur cinq d'entre eux ne savent pas se servir d'un ordinateur et ne manipulent aucun système d'exploitation alors que pour les autres enseignants, le degré de compétences techniques reste influencé par leur âge, leur cycle d'enseignement et leur discipline. En fait, une très faible proportion des enseignants possède les compétences techniques jugées suffisantes (17,3%) (Graphique 5).



En outre, les résultats montrent d'une part, que les enseignants du secondaire qualifiant possèdent les compétences techniques

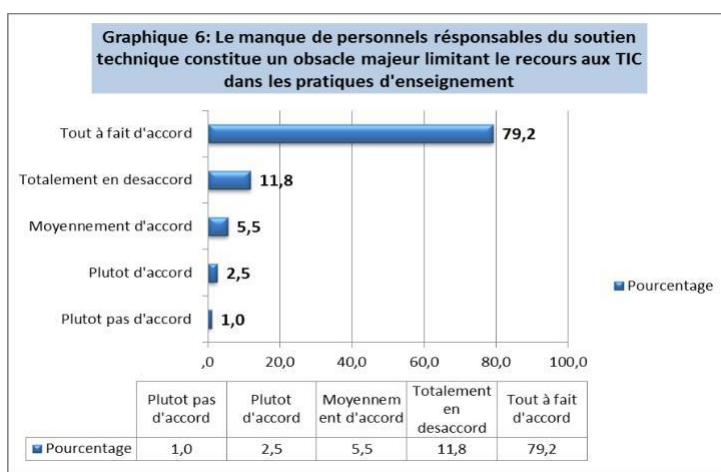
suffisantes plus que ceux du collège et ceux du primaire et d'autre part, que les enseignants ayant ces compétences sont significativement plus jeunes.

En plus, 71,4% des enseignants n'ont jamais suivi une formation en TIC (initiale ou continue) et plus de la moitié (53,8%) de ceux qui ont eu l'occasion d'en bénéficier ne sont plus satisfaits.

Si en général, la grande majorité des enseignants (73,1%) estiment que le manque de compétences techniques est l'un des obstacles majeurs entravant l'intégration des TIC en éducation, ceux qui ne font pas usage de ces technologies dans leurs pratiques d'enseignement jugent encore plus significativement le manque de ce type de compétences comme facteur dissuadant de faire usage de ces technologies dans un contexte d'enseignement et d'apprentissage.

Le manque de soutien technique semble être également parmi les freins les plus importants à l'usage des TIC.

Au manque ou à l'insuffisance de compétences en TIC chez les enseignants s'ajoute le manque d'une assistance technique disponible au sein de l'établissement. En fait, l'absence d'une personne à laquelle les enseignants peuvent avoir recours en cas de difficultés techniques est jugée parmi les obstacles les plus dissuadant de faire usage des TIC dans la pratique enseignante pour la plupart des enseignants enquêtés (87,3%) (Graphique 6).



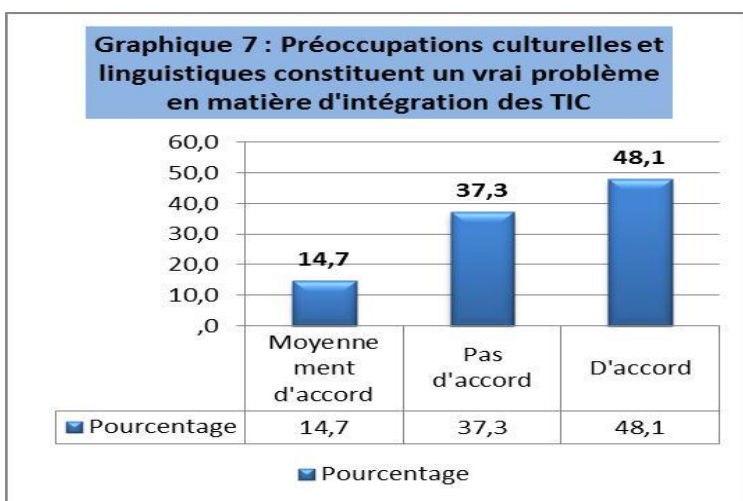
5.2.3 L'absence de clarté et de cohérence de la politique d'intégration des TIC dans le système éducatif semble être un facteur important dissuadant les enseignants de faire usage des TIC

Les résultats montrent que les enseignants non usagers des TIC dans leurs pratiques d'enseignement estiment plus d'accord que l'absence d'une politique nationale, appropriée, claire et cohérente en matière des TIC constitue un obstacle important qui leur dissuade de faire usage de ces technologies que les autres. La valeur significative du Khi-deux ($\chi^2=135,72$; $p<0,000001$ à $ddl=2$) confirme ce jugement.

En plus, le manque de motivations et/ou d'encouragements pour utiliser les TIC dans les pratiques d'enseignement est un autre obstacle entravant l'usage des TIC en tant qu'outils d'apprentissage pour plus de quatre enseignants sur cinq (81,5%)

5.2.4 Les préoccupations culturelles engendrent un vrai problème en matière de l'intégration des TIC à l'école marocaine pour la moitié des enseignants interrogés

Les résultats illustrés par le graphique 7 montre qu'environ la moitié des enquêtés (48,1%) estiment que les facteurs culturels et linguistiques constituent, en général, des obstacles devant l'usage TIC dans le contexte d'enseignement.



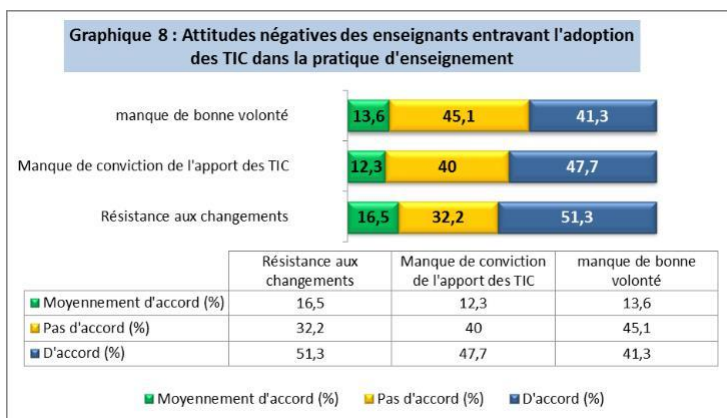
Plus particulièrement, 50,6% des enseignants non usagers des TIC et seuls 39,8% de ceux qui font usage de ces technologies estiment que les préoccupations en matière culturelles et linguistiques engendrent un vrai obstacle à l'intégration des TIC dans le système éducatif marocain. Ce qui signifie que les enseignants non usagers des TIC croient un peu plus aux liens qui peuvent exister entre la dimension culturelle et linguistique d'une part et le non recours à l'usage de ces technologies d'autre part, que ceux qualifiés d'usagers des TIC.

Selon la valeur de Khi-deux ($\chi^2=11,818$; $p=0,003 < 0,005$ à $ddl=2$), nous concluons que les enseignants non usagers des TIC dans leurs pratiques d'enseignement sont significativement plus en accord que les préoccupations culturelles et linguistiques dissuadent de faire usage des TIC dans l'enseignement.

Par ailleurs, 32% des participants croient que l'intégration des TIC dans le système éducatif marocain constitue une menace à l'identité et à la culture marocaines.

Obstacles relatives aux attitudes négatives des enseignants

Les résultats de la présente recherche montrent que plus de la moitié des enseignants enquêtés (51,3%) expriment une résistance aux changements quant à l'usage des TIC dans leurs pratiques d'enseignement et s'attachent à l'adoption des méthodes traditionnelles d'enseignement qui jugent maîtriser parfaitement, 47,7% expriment leurs incertitudes vis-à-vis des apports des TIC dans l'enseignement et 41,3% expriment un manque de bonne volonté vis-à-vis de l'utilisation de ces technologies dans leurs pratiques professionnelles (Graphique8).



5.2.5 Obstacles généraux relatifs au système éducatif lui-même

La réussite de tout projet d'intégration des technologies de l'information et de la communication dans un système éducatif nécessite des conditions préalables liées à la politique éducative adoptée. Nous avons tenté, à travers la présente recherche, de mettre en lumière les principaux facteurs propres au système éducatif lui-même qui dissuadent de faire usage des TIC dans la pratique des enseignants.

Les résultats montrent que de nombreux facteurs propres à ce système sont à l'origine de la limitation, voire de l'absence, des usages des TIC au niveau des établissements scolaires marocains. En fait, la plupart des enseignants enquêtés estiment que la charge des programmes scolaires, l'absence de recommandations en faveur de l'usage des TIC (75,4%), la rigidité du système d'évaluation (81,1%) et le manque de temps chez les enseignants (50%) constituent d'autres facteurs importants freinant l'intégration des TIC en éducation au Maroc. Il est également important de souligner que l'effectif des élèves est en moyenne 41 par classe et dépasse cinquante par classe dans certains établissements scolaires publics. Cet effectif jugé très élevé est estimé par une grande majorité des sujets enquêtés (70,2%) comme un obstacle entravant l'usage des technologies de l'information et de la communication dans le contexte d'enseignement.

En plus, l'approche pédagogique adoptée par le système éducatif, basée généralement sur la mémorisation au lieu d'une pédagogie innovante basée sur la compréhension et l'exploitation de la collaboration entre les apprenants et qui limite le rôle transmetteur de l'enseignant est jugée inadaptée à l'usage des TIC pour la plupart des enseignants (63%) participant.

En particulier, les enseignants non usagers des TIC jugent plus significativement l'influence négative de ces facteurs sur l'usage de ces technologies dans leurs pratiques professionnelles et les considèrent parmi les obstacles majeurs qui les dissuadent d'utiliser les TIC, surtout dans leurs pratiques pédagogiques en présence des élèves.

6. Discussion – conclusion

L'analyse des différentes données recueillies a principalement, mis en évidence l'existence de différents usages pédagogiques des TIC en salle de classe pour enseigner d'autres matières. Cependant, elle a également permis de conclure que ces différents usages des TIC à l'école marocaine restent encore embryonnaires, limités et restreints à un nombre très réduit d'enseignants. De même, en procédant aux différentes analyses qui avaient pour but d'examiner les facteurs susceptibles de freiner l'intégration des TIC dans l'enseignement, nous avons pu identifier cinq catégories principales d'obstacles, perçues comme de véritables défis à l'intégration des TIC dans le système scolaire marocain, à savoir : Les obstacles relatifs au système éducatif lui-même, les obstacles relatifs à la politique et à la stratégie de mise en œuvre des TIC à l'école, les obstacles relatifs à l'infrastructure des TIC au sein des établissements scolaires, les obstacles liés au soutien et au développement professionnel et enfin ceux relatifs aux enjeux culturels et linguistiques et aux attitudes négatives des enseignants envers les TIC. Il convient de souligner que ces résultats rejoignent les conclusions de notre recherche antérieure (2011) auprès des directeurs d'établissements scolaires.

La première catégorie de ces obstacles comprend les facteurs relatifs à l'infrastructure des TIC au sein des établissements scolaires. En effet, environ quatre sur cinq (78,4%) des enseignants non usagers des TIC dans leurs pratiques d'enseignement considèrent que le manque du matériel technologique, de logiciels et de contenus éducatifs adaptés aux programmes scolaires locaux est à l'origine des difficultés que rencontrent l'adoption de ces technologies dans l'éducation. De même, l'absence de toute politique de maintenance, de renouvellement du matériel et de tout plan de gestion de l'équipement technologique existant sont également considérés comme des obstacles à l'intégration de ces technologies dans l'enseignement. Ces résultats rejoignent ceux de nombreuses recherches scientifiques antérieures qui précisent que le manque ou l'insuffisance de l'infrastructure technologique figurent en tête des obstacles rencontrés au niveau de l'usage des TIC en éducation (W. J. Pelgrum, N.LAW, UNESCO, 2004; OCDE, 2001; KARSENTI et Salomon Tchameni NGAMO, 2009). Ces résultats suggèrent donc un investissement important pour l'infrastructure en TIC et

l'appropriation des logiciels au niveau des établissements scolaires marocains. Cependant, l'application de ces technologies à l'école ne se limite pas à l'installation de matériels et à la disposition de logiciels éducatifs, mais exige des enseignants l'acquisition de nouvelles compétences technopédagogiques liées au nouveau rôle et aux nouvelles pratiques d'apprentissage (W.J. Pelgrum, N.Law, 2004).

La seconde catégorie d'obstacles concerne le développement professionnel et le manque de personnels responsables du soutien technique. En effet, l'analyse des données recueillies montre que trois sur quatre (74,2%) des enseignants non usagers des TIC considèrent que le manque de compétences en TIC des enseignants, l'insuffisance, en quantité et en qualité, de l'offre de la formation continue en matière d'usages de ces technologies dans l'enseignement constituent de vrais obstacles à l'utilisation de ces technologies dans l'enseignement. Ces résultats rejoignent ceux de plusieurs recherches, réalisées à travers le monde, qui ont conclu que le manque de connaissances et de compétences techniques chez les enseignants était un obstacle majeur à l'usage de ces technologies en éducation (Pelgrum et Anderson, 1999; Balanskat, Roger Blamire, and Stella Kefala, 2006; W.J.Pelgrum, N.Law, 2004; Abdulkareem Eid S. Alwani and Safeullah Soomro, 2005; Becta, 2004). Ces résultats montrent bien que le développement professionnel en matière des TIC et leurs usages à des fins éducatives constituent la pierre angulaire de tout projet visant la réussite de l'intégration de ces technologies dans l'enseignement.

La troisième catégorie concerne les obstacles relatifs à la politique et à la stratégie de mise en œuvre des TIC à l'école. En effet, Selon nos résultats 86% des participants considèrent, généralement, que cette politique n'est pas claire et la considère très mal traduite sur le terrain. En fait, l'absence de clarté et le manque de cohérence de cette politique d'une part, et sa mauvaise traduction sur le terrain scolaire d'autre part, constituent des obstacles considérables à l'usage des TIC à l'école marocaine. Une telle conclusion est également affirmée par plusieurs auteurs tels que Cynthia Guttman (2003), Hernes (2002), Josianne Basque (1996) etc..., qui précisent que l'intégration de ces technologies dans le système éducatif devra être fondée sur des politiques et des orientations claires, précises et selon un processus soigneusement planifié, mis en œuvre et évalué.

La quatrième catégorie d'obstacles semblant dissuadant les enseignants de faire usage des TIC dans leurs pratiques d'enseignement concerne les enjeux culturels et linguistiques. Les résultats de la présente recherche montrent que la moitié des enseignants interrogés considèrent que les enjeux culturels constituent un obstacle à l'intégration de ces technologies en éducation. Cependant, les enjeux linguistiques au niveau de l'école marocaine ne sont perçus comme obstacles à l'intégration de ces technologies dans l'enseignement que par un nombre très limité d'enseignants (9 %).

Finalement, les résultats montrent également que les problèmes structurels dont souffre le système éducatif marocain influent négativement sur la réussite du projet d'intégration des TIC dans l'enseignement. En fait, la réussite de tout projet d'intégration des TIC dans un système éducatif nécessite des conditions préalables relatives à la politique éducative adoptée. En particulier, considérer les projets d'intégration des TIC dans les systèmes éducatifs comme étant des projets technologiques est une grande erreur. Ils s'agissent plutôt de projets qui devraient s'inscrire dans une vision globale de restructuration éducative qui s'appuient notamment sur l'utilisation de la technologie (Stecher, 1991).

References Bibliographies:

Alwani, A-Eid S et Soomro,S (2010). *Barriers to Effective use of Information Technology in Science Education at Yanbu Kingdom of Saudi Arabia, E-learning Experiences and Future*, ISBN: 978-953-307-092-6, InTech. Consulté 20/10/2010 sur le site d'INTECH: <http://www.intechopen.com/books/e-learning-experiences-and-future/barriers-to-effective-use-of-information-technology-in-science-education-at-yanbu-kingdom-of-saudi-a>

Balanskat,A. Blamire,R et Kefala,S . (2006). *A review of studies of ICT impact on schools in Europe*, (EUN). European Schoolnet in the framework of the European Commission's ICT cluster. consulté le 07/10/2010 sur : http://insight.eun.org/shared/data/pdf/impact_study.pdf

BARON, G.-L. (1989). *L'informatique, discipline scolaire ?* Paris: Presses universitaires francaises (PUF).

British Educational Communications and Technology Agency, ICT Research. (2004). *A review of the research literature on barriers to the uptake of ICT by teachers* . BECTA, ICT Research. Consulté le 12/10/2010 sur :

http://dera.ioe.ac.uk/1603/1/becta_2004_barrierstouptake_litrev.pdf

Banque mondiale. (2007). *Un parcours non encore achevé : La réforme de l'éducation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Rapport sur le développement de la région MENA*. Washington. Consulté le 01/07/2011 sur : http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resourcess/EDU_Summary_FRE.pdf

Cynthia, G. (UNESCO). (2003). *L'éducation dans et pour la société de l'information*. Genève : Publications de l'UNESCO pour le Sommet mondial sur la société de l'information.

Conseil Supérieur de l'Enseignement. (2009). *Programme national d'évaluations des acquis*. Rabat. Rapport annuel. Rabat.

Conseil Supérieur de l'Enseignement (2008). *État et Perspectives du Système d'Éducation et de Formation(2008)*. Rapport annuel. Réussir l'École Pour Tous. Vol. 1. Rabat

Conseil Supérieur de l'Enseignement. (2008). *État et Perspectives du Système d'Éducation et de Formation*. Rapport analytique. Vol. 2. Rabat

Ertmer, Peggy A. (1999). *Addressing First- and Second-Order Barriers to Change: Strategies for Technology Integration*. *Educational Technology Research and Development*, volume 47, N° 4, pp.47-61.

Farrell, G., & Shafika, I. (2007). *Survey of ICT and Education in Africa: A Summary Report, Based on 53 Country Surveys*. *Enquete sur les TIC et l'Education en Afrique*, infoDev, World Bank., Washington.

Hernes, G. (2002). *Emerging Trends in ICT and Challenges to Educational Planning, Technologies for Education: Potentials, Parameters, and Prospects*. Edited by Wadi D. Haddad and Alexandra Draxler (Academy for Educational Development, Washington, DC), pp.20-27

Karsenti, T., & Ngamo, S. (2007). **Qualité de l'éducation en Afrique et rôle potentiel des TIC**. *International review of education* (53), 665–686.

Karsenti, T. (dir.). Tchameni, N. (2009) *Intégration pédagogique des TIC : Stratégies d'action et pistes de réflexion*. Ottawa : Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Cet ouvrage est disponible sur le site du projet: <http://crdi.crifpe.ca/karsenti/docs/livre.pdf>.

Consulté le 02/10/2010

Mastafi, M. (2014). **Obstacles à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le système éducatif marocain**. *frantice.net*, Numéro 8 - avril 2014. Récupéré du site de la revue :

<http://www.frantice.net/document.php?id=870>. ISSN 2110-5324

Neyestani, M. R. (2008). **La situation de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les systèmes des pays en voie de développement (Iran et Inde) : Contraintes et obstacles**. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon2

Paquette, G. (2004). **L'ingénierie pédagogique à base d'objets et le référencement par les compétences**. Canada : *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, Vol1, N°3.

Pelgrum, W-J. (2001), *Obstacles to the integration of ICT in education: results from a worldwide educational assessment*. *Computers & Education* , vol.37 (2001) 163–178

Pelgrum, W-J. et LAW, N. (2004). **Les TIC et l'éducation dans le monde, tendances, enjeux et perspectives**, Paris : Unesco, International Institute for Educational Planning.

Pelgrum, W-J. et Anderson , R-E. (ed.), (2001), *ICT and the Emerging Paradigm for Lifelong Learning, An IEA Educational Assessment of Infrastructure, Goals, and Practices in Twenty-six Countries*. Seconde édition. IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement).

Stecher, B. (1991). *On the road toward educational technology use: Second year research findings from California's model technology schools* . Princeton, N.J.: Educational Testing Service. ERIC

UNESCO. (2010). **L'indice du développement de l'éducation pour tous**. Rapport mondial de suivi de l'éducation pour tous 2010, UNESCO.

Le web légitime-t-il les informations douteuses au détriment de la vérité médicale? L'exemple du portail d'informations sénégalais Seneweb

Makhoudia DIOUF

Enseignant chez PPA - Paris Pôle Alternance

Selon le sociologue Gérard Bronner²⁸, l'homme préfère la facilité intellectuelle à l'effort : il n'hésite pas à privilégier une explication objectivement douteuse mais pertinente à la vérité. Ce constat sociologique est particulièrement observé pour les informations disponibles sur l'Internet. Par exemple une étude consacrée à la représentation de l'anorexie sur YouTube réalisée en octobre 2011 par Syed-Abdul et son équipe²⁹ a montré qu'une partie des vidéos sur cette célèbre plateforme encourageaient les individus à appréhender l'anorexie comme un phénomène de mode ou comme une manière saine de vivre. Faut-il s'en inquiéter ? Toutes les études constatent que de plus en plus d'internautes recherchent prioritairement des informations sur la santé sur l'Internet au lieu de consulter un professionnel de santé. Dans cette communication, nous allons justement nous intéresser à l'information sur la santé sur l'Internet sur Seneweb. Fondée en 2000, www.seneweb.com est le plus connu et le plus populaire portail web avec un contenu essentiellement axé sur la communauté sénégalaise au Sénégal et dans le monde. L'objectif poursuivi par cette communication est de montrer comment ce portail Internet sur la santé propage des informations de santé non validées par des sachants et souvent sans fondement scientifique. Plus précisément, notre analyse tentera de démontrer

²⁸Bronner G, *revue des deux mondes*, février 2013, Paris

²⁹ Syed-Abdul S, Fernandez-Luque L, Jian WS, Li YC, Crain S, Hsu MH, Wang YC, Khandregzen D, Chuluunbaatar E, Nguyen PA, Liou DM *Misleading Health-Related Information Promoted Through Video-Based Social Media: Anorexia on YouTube* *J Med Internet Res* 2013, URL: <http://www.jmir.org/2013/2/e30/>

que les informations sur la santé qui sont disponibles sur Seneweb à destination du grand public émanent le plus souvent d'auteurs, de sources profanes, et cas échéant, sont la plupart du temps dénuées de toute validation académique et scientifique.

1. Cadre théorique

Longtemps, une grande partie de la littérature scientifique, dans le domaine des sciences de l'information et de la communication et de la sociologie des médias, a privilégié une approche déterministe³⁰ consistant à donner une primauté à la technique au détriment de l'usage : la technique façonne inéluctablement l'utilisateur. Depuis quelques années, on constate une évolution des approches chez les chercheurs, notamment ceux qui s'intéressent aux technologies de l'information et de la communication : soit vers la sociologie des innovations qui considère la technique comme un construit social (Latour et Callon), soit vers une approche sociotechnique des usages (Vedel et Vitalis, 1994). Selon Vedel, le concept de configuration socio-technique suggère donc "une dialectique constante entre logique technique et logique sociale" qui "génère la dynamique par laquelle l'innovation technique se développe".

Nous opterons dans une communication pour l'approche socio-technique des usages qui combine la logique technique et la sociale. La socio-technique des usages préconise en effet un va et vient permanent entre le déterministe technique et les pratiques sociales autonomes qui modèlent au fur et mesure la technique. Mon corpus sera donc étudié selon le point de vue de l'approche de Vedel et ce choix suppose qu'on porte une grande attention au portail comme à la fois un outil technique et un construit social.

2. Présentation et analyse du corps

Le portail d'informations Seneweb est un site francophone d'informations international et national, son contenu émane des sources différentes et variées. Nous avons une grande hétérogénéité des sources et des auteurs : ce sont souvent des reprises d'articles de presse, de communiqués et d'articles de blogs... et d'extraits de

³⁰ Ellul J, *le système technicien*, Calmann-Lévy, 1977, 337 pages

blogs. Dans notre étude, nous ne intéresserons qu'aux articles qui parlent de la santé.

Les articles et les communiqués de santé sur Seneweb sont souvent l'œuvre de professionnels ou des institutionnels, c'est-à-dire des journalistes, des pouvoirs publics, des associations et d'ONG. Tandis que les blogs traitent de des sujets de santé sont pour la plupart gérés et animés par des individus identifiés comme des profanes, des guérisseurs ou d'ardents défenseurs de la médecine traditionnelle. En effet, le portail Seneweb permet à tous les internautes sénégalais de créer leur propre blog intégré et accessible à tous. Le succès est grand car selon les chiffres données plus de 1000 blogs ont été créées: les sujets traités par les blogs tournent essentiellement autour de la politique, des questions d'actualités, de la pratique religieuse. Notre article ne prendra pas à compte les commentaires des internautes publiés sur le forum. Sur Seneweb, les articles publiés sont en effet largement commentés sur le forum. Nous ne prendrons pas en compte les messages en lien avec la santé postées sur le forum car nous avons constaté les profils des internautes sont trop théâtralisés et donc difficilement identifiables. Rares sont les internautes qui mettent leur vraie identité et leur photo. Notre analyse s'intéressera aux articles sur la santé et le bien-être sur Seneweb entre janvier 2013 à avril 2013. En outre, par souci exhaustivité, notre corpus englobe toutes les informations traitant de la santé et du bien-être selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé.

En effet, l'OMS définit la santé comme : un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Ainsi donc, nous porterons une attention toute particulière à toutes les informations susceptibles d'entrer dans cette définition et disponibles sur Seneweb.

Le portail Seneweb possède sa propre charte de conduite destinée aux auteurs mais on constate que la modération des contenus s'exerce essentiellement sur le forum. Les internautes doivent respecter certaines règles avant de publier sur le portail : interdiction des propos injurieux, interdiction des articles entièrement écrits en majuscules...

Les articles publiés sur les blogs sont plus libres : les auteurs peuvent presque tout dire. Cela donne une grande hétérogénéité des thèmes abordés : nous avons vu par exemple des articles remettant en cause l'existence du sida, des articles de guérisseurs traditionnels qui affirment être capables de soigner certaines maladies chroniques (cancer, diabète...) et surtout les dysfonctions érectiles, les pathologies liées aux problèmes de reproduction.

Aussi, les sujets liés au sexe sont légion, sans doute parce que c'est un sujet qui intéresse un large public. 80% des articles sur la santé étudiés ont pour thématique le sexe. Cela tourne autour des rapports sexuels, de la masturbation, des rapports sexuels, l'homosexualité...

Reproduction d'un article publié sur un blog Seneweb géré par un marabout

Augmentez la taille du pénis beaucoup de personnes ne croient pas a ce phonoméne mais oui c vrais

Posté par: Cisse Baye barhama | Mardi 23 avril, 2013 23:05 | **Consulté 453 fois | 1 Réactions |**

C est un sujet tabou au senegal le sujet de sexe mais c est tout a fait normal parceque si on regarde on voit que c est l islam qui a deja parlez de ca ; y a beaucoup de texte sur notre religion qui ont deja parlé sur ca a l aide de notre mere la femme du prophete psl sokhna khadijatou. Dieu a cree l homme mais la connaissance des gens sont different et l imitaient;c est pourquoi si on voit quelqu un qui dit (je peux augmenter la taille du penis on te repond a chaque fois c est pas vrais) ceux qui disent ca n ont pas le faire ou il n ont pas vu quelqu un qui peut e faire mais aussi si tu entend quelqu un qui prétend pouvoir le faire pourquoi n est aller le voir (" goula wakhné niit gni gno éme xam xam nakhnala ") meme la science nous a revélee que la banane peut augmentez la taille du penis avec son composition;Elle contient du calcuim, du phosphare, du magnésuim,du zing du vitamine B6,B12,vitamine mais aussi les autre legumes comme le carrotte,les tomates mais aussi le lait ect pourquoi le corps peut se developper et non le sexe ? reflechissons ("nitte gouné ak loula yalla khamal ")

3. Absence de cadre juridique et un paternalisme médical omniprésent au Sénégal

Dans le monde entier, l'Internet est en train de reconfigurer en profondeur la santé : de plus en plus d'internautes recherchent des informations sur la santé sur le web au détriment du médecin. Même si l'obligation d'informer reste un devoir essentiel du médecin à l'égard du malade, l'Internet gagne inexorablement du terrain : les internautes privilégient de plus en plus l'Internet pour s'informer sur la santé. Bref, le médecin n'a plus le monopole de l'information médicale. Une preuve supplémentaire que les informations sur la santé disponibles sur Internet favorisent les informations douteuses : plus c'est sensationnelle, plus la diffusion sera large. Pour le dire clairement, l'Internet souffre d'un manque d'hierarchisation de l'information : la parole profane³¹ parvient souvent à devancer l'information médicale validée en amont par des experts. Cela est particulièrement visible sur Seneweb où l'absence des pouvoirs publics et des professionnels de santé sur le web est comblée par les profanes qui distillent des informations de santé malheureusement pas toujours exactes.

En France, les pouvoirs publics se sont saisis très tôt du phénomène avec la mise en place du label HONCODE. C'est une charte de bonne conduite, fruit d'un partenariat entre la Haute Autorité de la Santé et l'ONG suisse Heath On the Net³², et qui vise à certifier les informations de santé disponibles principalement sur les sites Internet. Dans le même temps, la fracture numérique Nord/ Sud tant redoutée par les experts n'a pas réellement eu lieu. En l'Afrique, les technologies de l'information et de la communication ne cessent de se démocratiser, même si des difficultés d'accès subsistent encore aujourd'hui. Sans pour autant croire à la réalité d'un déterminisme technologique béate, force est de constater que les pratiques et les usages émergents sur l'Internet pourraient constituer un formidable outil en faveur d'une politique de prévention efficace en Afrique.

Au Sénégal, à l'instar d'autres pays d'Afrique, les moyens consacrés, par les pouvoirs publics, à la prévention laissent à désirer,

³¹Patrice F, *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Seuil, 2010, 97 pages

³²Le site de la fondation sur l'internet : <http://www.hon.ch/HONcode/French>.

voire sont pratiquement inexistantes. Il en est de même au niveau législatif, aucune loi de santé publique sur la prévention ne s'est pérennisée. Bien sûr, au niveau national, il existe des campagnes ponctuelles de prévention. Par exemple, chaque année, sont organisées des actions de prévention et de sensibilisation contre le paludisme, à l'approche de la saison des pluies.

Outre le manque de dispositifs législatifs, au Sénégal, on constate un vide abyssal entre les professionnels de santé et les malades. Aucune campagne de communication sur Internet n'est organisée par les professionnels de santé au Sénégal pour les malades. L'hôpital public ne joue pas normalement son rôle de service public : c'est d'ailleurs la raison pour laquelle on a préféré, dans notre communication, le terme malade au terme usager qui est consubstantiel à la notion de l'hôpital comme service public. Le paternalisme médical imprègne totalement le système de santé sénégalais. Le cadre de l'information médicale se structure essentiellement autour de la consultation médicale classique ; l'information du malade se déroule uniquement lors de l'acte de soins, pendant le face à face médecin et son malade. L'ordre national des médecins au Sénégal n'a encore pris la mesure du phénomène. Ce retrait évident des professionnels de santé dans le terrain de la vulgarisation des questions de santé sur Internet profite donc à des personnes profanes qui n'ont aucune autorité médicale. Le cadre est favorable pour l'émergence d'une communication sur la santé souvent portée par des individus sans aucune compétence. Dans notre étude, les blogs traitant de sujets liés à la santé sont presque dans leur ensemble tenus par des profanes, des marabouts, ou des guérisseurs qui se font les promoteurs de médecine traditionnelle, récusent la médecine occidentale au nom de la tradition, de la religion et au sacré au sens animiste du terme. Les procédés sont toujours les mêmes : il faut se servir de la médecine occidentale et proposer à la place une thérapie à base de plantes, d'herbes, de talismans...

Exemple : article publié sur le choléra

Découverte : Cette plante vous débarrasse du choléra en quelques minutes !

Posté par: Serigne Samba Ndiaye | Vendredi 26 avril, 2013 01:37 |
Consulté 2957 fois | 8 Réactions |

Le choléra est une maladie épidémique très contagieuse due à un agent bactérien : le vibron cholérique, une bactérie en forme de virgule. C'est une maladie infectieuse aigue de l'intestin grêle. Le choléra survient en général lorsque les conditions d'insalubrité, le surpeuplement, la famine et la guerre sont présents. Il peut aussi se propager après une catastrophe naturelle comme une inondation et les humains sont les seuls hôtes de cette bactérie mobile et aérobic. « ... »

Comment soigner cette maladie ?

La plante en question est pourtant très connue des sénégalais. Elle s'appelle « nguiguiss » en wolof, « ngayoh » en serere, « barkeji » en Pular, « Fara » en Manding, et « burekatoy » en diola. Boire un grand verre d'une macération de la plante pour voir les symptômes (vomissements, diarrhée) disparaître en quelques minutes.

Toutefois, nous avons observé qu'aucune campagne de sensibilisation, de prévention initiée par les pouvoirs publics à destination des sénégalais n'a été observée sur Seneweb. Les articles sont presque exclusivement issus de l'Agence de Presse Sénégalaise, l'équivalent de l'AFP en France. Ils sont majoritairement écrits par des journalistes et traitent certes de la santé mais sous un angle journalistique comme : l'inauguration de postes de santé ; la grève des médecins sénégalais ; la future loi sénégalaise contre le tabagisme ; la journée mondiale de la santé, l'accès aux soins pour les personnes handicapées, la couverture maladie universelle promise par le nouveau président sénégalais...

Exemple : article publié sur le choléra

Remous dans le secteur de la santé : Le mot d'ordre de grève du Sames suivi dans des structures sanitaires à Dakar

Par Lesoleil | Le Senegalais.net | Mardi 23 avril, 2013 22:28 | **Consulté 585 fois** |

Le Syndicat autonome des médecins du Sénégal (Sames) a décrété, depuis hier, 48 heures de grève sur l'étendue du territoire. Ce mouvement d'humeur a paralysé certaines structures sanitaires de Dakar. Lundi 22 avril, hôpital général de Grand Yoff, ex-Cto. Il est 10 heures passées de quelques minutes lorsque nous nous présentons devant le préposé à la sécurité. Les va-et- vient incessants des visiteurs n'enlèvent en rien au mot d'ordre de grève de 48 heures décrété, depuis hier, par le Syndicat autonome des médecins du Sénégal (Sames) qui dénonce le non respect du protocole d'accord signé en 2010 avec le gouvernement et le blocage des négociations en cours. « Les patients ne sont pas informés de ce mouvement d'humeur.

Un seul article publié sur le portail était directement destiné à la sensibilisation de la population, notamment aux femmes: elle portait sur le dépistage du cancer du col de l'utérus par la présidente de l'ONG Médisol, Dr Rose Wardini qui est par ailleurs gynécologue. Ce n'est pas un phénomène isolé, sur Seneweb les rares articles de santé validés par des professionnels de santé, à destination du grand public, sont l'œuvre d'organismes privés (associations, ONG, fondations et donateurs souvent étrangers ...).L'absence des pouvoirs publics du domaine de la prévention et de la sensibilisation de la population sur l'internet s'explique sans doute par le peu d'intérêt que les autorités les professionnels de santé sénégalais portent aux technologies de l'information de la communication comme un outil permettant de toucher une grande partie de la population sénégalaise. Si l'Internet continue à se démocratiser presque partout en Afrique, pour le moment il n'arrive pas à jouer un rôle central d'outil d'informations et de communication médicale fiable pour tous. Sur le web sénégalais, l'information de santé peut être qualifiée de grand bazar : les profanes se sont saisis de ce média pour propager des informations non fiables, souvent dangereuses. La diffusion croissante d'information dans le domaine de la santé par le biais d'Internet est une réalité au Sénégal. Les pouvoirs publics et les

professionnels de santé doivent déterminer les règles de bonne pratique devant être respectées par les sites informatiques dédiés à la santé.

Bibliographie

¹ Bronner G, revue des deux mondes, février 2013, Paris

¹ Syed-Abdul S, Fernandez-Luque L, Jian WS, Li YC, Crain S, Hsu MH, Wang YC, Khandregzen D, Chuluunbaatar E, Nguyen PA, Liou DM Misleading Health-Related Information Promoted Through Video-Based Social Media: Anorexia on YouTube J Med Internet Res 2013

URL: <http://www.jmir.org/2013/2/e30/>

¹ Ellul J, le système technicien, Calmann-Lévy, 1977, 337 pages

¹ Patrice F, ***Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique***, Seuil, 2010, 97 pages

1Le site de la fondation sur l'internet :
<http://www.hon.ch/HONcode/French>

Les déterminants de l'adoption de l'e-learning dans les universités marocaines : cas des étudiants de l'université Ibn Zohr

**Malika AJERAME, Lahoucine
ABOUDRAR, Hassan
BATRICH, FSEJS - Université Ibn
Zohr, Agadir**

Résumé

Les technologies de l'information et de la communication et les systèmes d'information ont bouleversé les pratiques et les usages dans tous les domaines. L'enseignement et l'éducation n'ont pas fait exception. Les TIC semblent de plus en plus intégrées dans les plans de développement de l'enseignement et de la formation.

Toutefois, la réussite de toute conduite de changement est tributaire de son acceptation et son adoption par toutes les parties prenantes. Les facteurs psychosociaux et culturels peuvent poser plusieurs obstacles au cours de la mise en œuvre d'un système éducatif e-learning. L'idée est qu'il faut prendre en considération les spécificités culturelles et éthiques des utilisateurs.

L'objectif de cet article est d'étudier les facteurs prédictifs individuels de l'adoption de l'e-learning par les étudiants universitaires marocains. Grâce à 20 guides d'entretiens complétés par un questionnaire diffusé auprès de 200 étudiants de l'université Ibn Zohr(UIZ), nous avons pu constater que l'intention d'usage de l'e-learning par les étudiants de l'UIZ est déterminée par les conséquences perçues, les attitudes, les facteurs sociaux et les habitudes. Cette intention d'usage combinée avec les habitudes et les conditions facilitatrices, conditionnent l'adoption de l'e-learning par les étudiants de l'université Ibn Zohr.

Mot Clés : e-learning ; TIC ; Adoption des TIC ; théorie du comportement interpersonnel, enseignement à distance

Summary:

The use of ICT and information system have reached all fields and changed the way of its use especially in education which didn't make the exception. ICTE seems to be more and more integrated in developing educational plans and training. However, the success of this driving change is dependant of the acceptance and its adoption by each part. Thus, psychosocial and culture factors may put many obstacles on its implementation. The challenge is to take them into account with cultural and ethical specificity of users.

This article aims to study how UIZ students are reacting to e-learning thanks to an interview guide alongside with 200 questionnaires that helped us to understand how they are determined to use it due to its consequences such as: attitude, social factors and habits. This study helped us realize that combining both, habits and the easy use, influences the adaptation of e-learning by university students.

Keywords: ICT, adoption of ICT, e-learning, Theory of the interpersonal behavior, Distance education.

Introduction :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont connu un essor considérable dans notre société. Ce développement fulgurant est à la base de l'apparition de nouvelles méthodes d'apprendre qui s'offrent de plus en plus à l'individu à l'heure du numérique.

Ainsi, le e-learning est un mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des technologies, permettant l'accès à des formations en ligne, interactives et parfois personnalisées. Elles sont diffusées par

l'intermédiaire d'internet, d'un intranet ou d'autres média électroniques, afin de développer les compétences, tout en rendant le processus d'apprentissage indépendamment de l'heure et de l'endroit (Selim, 2007).

Ce mode d'apprentissage est une innovation qui, par ses avantages économiques, pédagogiques et sociaux, est considérée comme un moyen optimal pour relever les défis majeurs de la formation. Il représente un nouveau système émergent du développement des méthodes d'enseignement et d'apprentissage. (Blandin, 2011).

Toutefois, même si la technologie a une certaine capacité de structuration de la société, le rôle du contexte social est majeur dans le processus de coévolution des techniques et des organisations (Morisset-Fénéry, 2004). Il semble en fait qu'il y a une interaction permanente entre les systèmes techniques mis en place d'une part et les systèmes sociaux et les individus d'autre part.

Les technologies de l'information et de la communication et les systèmes d'information connaissent des échecs à leur implémentation, ces échecs sont dus non à la technologie elle-même mais à des facteurs individuels et organisationnels (Nelson, 2007).

En conséquence, la réussite de l'implantation du projet de l'e-learning, est inhérente au contexte social et à l'adhésion de son utilisateur final.

Traitant l'adoption des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TIC) par les étudiants universitaires, cet article a pour objectif d'identifier les facteurs individuels prédictifs de l'adoption de l'e-learning. Il a l'ambition d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Quels sont les déterminants de la réceptivité à l'utilisation de l'e-learning par les étudiants universitaires marocains (cas de l'Université Ibn Zohr) ?

Contexte de la recherche

Dans un contexte de globalisation, et dans une société désormais d'information et de savoir, les technologies de l'information et de la communication et les systèmes d'information sont devenus les piliers stratégiques incontournables pour la modernisation et le développement des nations.

Le World Economic Forum a publié son rapport annuel, The Global Information Technology Report 2013 qui mesure le degré d'utilisation des TIC et des autres technologies dans les pays du monde pour l'amélioration de la croissance et de la qualité de vie. Selon ce rapport, le Maroc est classé en 89^e position, la Tunisie en 50^e position et l'Afrique du Sud en 72^e position.

Conscient de cette fracture numérique et de l'engouement actuel pour les technologies de l'information et de la communication, le Maroc a mis en place plusieurs initiatives à commencer par le programme GENIE (2005-2008 et 2009-2013). Ce programme vise à promouvoir la culture d'usage et d'intégration des TIC dans l'enseignement-apprentissage. Pour ce faire, cette stratégie est déployée via l'équipement d'un nombre considérable d'établissements d'enseignement en matériel informatique et multimédia ainsi que la formation des acteurs éducatifs à l'usage des TIC dans leurs pratiques pédagogiques de transfert des acquis et des connaissances.

En parallèle, le campus virtuel marocain (CVM) initié en 2004 vise à déployer la stratégie nationale de vulgarisation des TIC dans les différents secteurs d'activités, ce Campus virtuel marocain a pour but de favoriser l'introduction des TIC dans l'enseignement présentiel afin de créer un soulagement au niveau de l'enseignement dans les établissements à accès ouvert. En plus, il a pour but la création des formations diplômantes à distance appuyées par une bibliothèque de ressources numériques.

Le déploiement de cette stratégie nationale s'effectue à travers des centres de ressources universitaires (CRU) affiliés aux universités. Le CRU a une mission principale de créer et de gérer les plates formes e-learning et de constituer des personnes-ressources pour tout ce qui est relatif à la gestion de contenu et du soutien technique aux différents intervenants de l'e-learning.

Le volet infrastructure numérique n'est pas négligé, le Réseau Marwan (Morrocan Academic And Research Wild Area Network), dont la première version est lancée en 1998, a pour objectif de connecter entre eux les différents établissements universitaires marocains et de constituer une plate forme de partage du savoir et de collaboration.

Une autre initiative du Maroc, est le programme national ambitieux, Maroc Numeric : Stratégie nationale pour la société de l'information 2013. Ce programme vise à généraliser l'utilisation des TIC dans tous les secteurs d'activité pour garantir une compétitivité et une importante productivité garante d'une croissance économique durable. La stratégie **Maroc Numeric** s'est déployée à tous les niveaux : les ménages, les PME, l'Education.... Ainsi, dans le secteur de l'enseignement l'ambition est de généraliser l'usage et l'équipement en TIC par les acteurs de l'enseignement. Cette même vision est soulignée par plusieurs initiatives promulguées par ce plan d'urgence :

- **Initiative 1 :**

Généraliser l'usage et l'équipement en TIC par les acteurs de l'enseignement

- **Initiative 2 :**

Mobiliser les acteurs publics et privés autour d'offres d'accès aux TIC attractives pour chacune des catégories socioprofessionnelles.

- **Initiative 3 :**

Développer un contenu numérique national.

Parallèlement à ces stratégies, le processus d'intégration des TIC est transversal dont le rôle de l'apprenant dans ce processus de modernisation n'est pas à négliger.

Littérature et cadre conceptuel :

Toute organisation qui s'efforce d'implémenter une stratégie e-learning doit être prête culturellement et technologiquement (Macpherson et al, 2006). L'un des facteurs du succès d'un système e-learning et l'accélération de son adoption est la prise en compte des caractéristiques individuelles et culturelles des utilisateurs finals (Edmindson, 2007).

Dans un environnement e-learning, une variété d'outils et de technologies sont utilisés. Ces dernières donnent à l'apprenant la possibilité d'interagir avec les tuteurs et les autres apprenants (Wagner et al, 2008) en plus c'est un mode plus souple qui s'offre aux étudiants et leur offrent une perspective de poursuivre leurs études et acquérir un savoir n'importe où et à tout moment.

Néanmoins, les apprenants rencontrent souvent des défis et des problèmes lors de la mise en œuvre d'une activité e-learning. Certains d'entre eux peuvent manquer d'expérience, de confiance et de compétence requise pour réussir.

Hatcher et Yen(2005) affirment que les apprenants sont amenés à changer leur façon de penser, leurs comportements et leurs habitudes du fait qu'ils sont plus autonomes et responsables de leur propre processus d'apprentissage en raison de l'absence de face à face.

Force est de constater que la réussite de l'usage de l'e-learning et la généralisation effective des TIC n'aurait lieu que si l'utilisateur final (apprenant) l'adopte. L'apprenant est en effet l'un des maillons le plus important et les plus sollicité dans le processus d'apprentissage (piccoli et all, 2001).

Le postulat est que la combinaison des initiatives étatiques avec l'implication des acteurs de terrain est la condition *sine qua non* de l'appropriation de ce nouveau mode d'apprentissage.

Compte tenu de cette réalité et vu que " les individus ne s'approprient pas les technologies parce qu'elles sont offertes sur le marché, mais parce qu'elles apportent des réponses à leurs besoins personnels"³³, la problématique suivante s'impose :

Quels sont Les déterminants de la réceptivité à l'utilisation de l'e-learning par les étudiants universitaires marocains (cas de l'Université Ibn Zohr)?

En plus de faire l'état sur les facteurs de motivation à l'adoption de l'e-learning par les apprenants universitaires, l'objectif prospectif est de mettre en place un modèle d'adoption de l'e-learning par les étudiants marocains.

Cadre Théorique

• Conceptualisation

La phase de la pré-implémentation de chaque technologie est très importante dans la mesure où elle détermine le succès ou l'échec des phases à venir (Barki & Hartwick 1994) .

Le concept d'adoption d'une nouvelle technologie est très large car il englobe à la fois l'acceptation, l'essai, l'utilisation et l'internalisation de cette technologie.

Dans la présente recherche, l'adoption désigne l'acceptation de l'e-learning qui indique aussi bien l'enseignement hybride (TIC

³³ KARSENTI, T. GARRY, R. BENZIANE, A., NGOY-FIAMA, B. & BAUDOT, F. (2012).

La formation de formateurs et d'enseignants à l'ère du numérique: stratégies politiques et accompagnement pédagogique, du présentiel à l'enseignement à distance. Montréal: Réseau international francophone des établissements de formation de formateurs (RIFEFF) / Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ifeff.org

combinées avec le présentiel) que l'enseignement distanciel.(maltz et al, 2005).

Dans la littérature, les études sur les TIC sont pluridisciplinaires, elles ont été approchées par un corpus théorique diversifié:

- La sociologie des usages (Jouët, 2000)
- Les sciences de l'information et de la communication (Wolton, 1997)
- La sémiotique de la communication et de la signification (Pierce, 1978) dont l'approche s'intéresse aux représentations que les apprenants dans notre cas peuvent faire de l'apprentissage via l'e-learning et sur la technologie elle-même.
- La psychologie et la sociologie.....

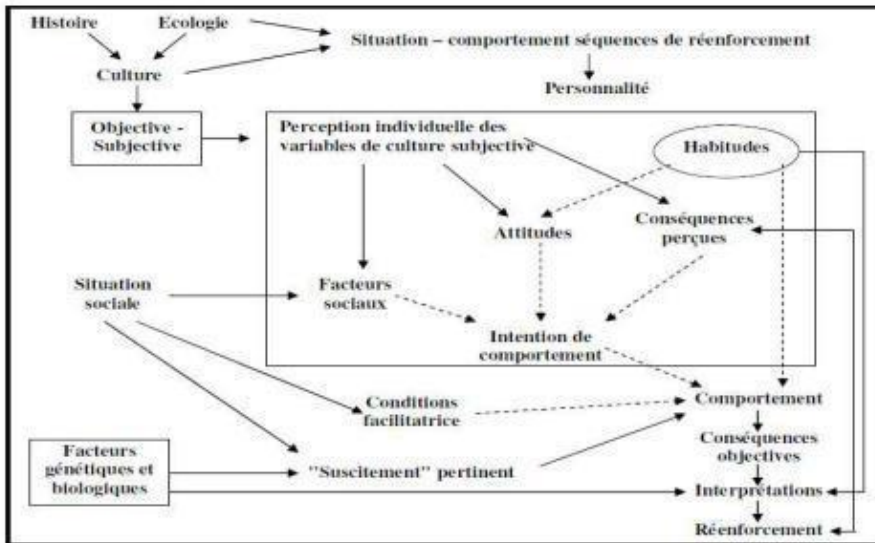
Ainsi, plusieurs chercheurs se sont basés sur l'utilisation des TIC pour étudier l'utilisation de l'e-learning (Martins & Kellermanns, 2004 ; Chen et al, 2006 ; Selim, 2007).

Ce qui mène à considérer que les théories et les modèles de l'utilisation des TIC sont aussi valables pour l'e-learning (Ayadi & Fourati kammoun, 2009)

Parmi les modèles et les théories utilisés pour l'étude de l'adoption des TIC, la théorie du comportement interpersonnel (connue aussi sous le nom du modèle de Triandis) avancée par Triandis en 1979.

Ce dernier reprend la théorie du comportement planifié et celle de l'action raisonnée pour élaborer son modèle psychosocial. Cependant, il se distingue par un plus grand raffinement des construits. L'auteur intègre aussi, dans son modèle, la force de l'habitude (Triandis 1979).

Modèle des comportements interpersonnels de Triandis (1979)



Nous avons retenu cette théorie qui trouve son origine dans la psychologie sociale, pour identifier les facteurs susceptibles d'expliquer et de comprendre les intentions d'adoption de l'e-learning par les étudiants, et ce dans le but de les intégrer dans un modèle d'adoption spécifique au contexte marocain.

• Construits

Les construits de notre modèle de recherche inspiré de notre cadre théorique sont les suivants:

Conditions facilitatrices:

Ce sont les facteurs objectifs présents dans l'environnement. Elles rendent un acte ou un comportement facile ou difficile à réaliser. Selon Triandis (1980), une personne peut avoir l'intention d'adopter un comportement, mais elle est incapable de l'exécuter à cause des barrières qui empêchent l'acte de se réaliser. Pour faire face à cette situation, Triandis introduit les conditions facilitatrices pour prédire le comportement. Ainsi, dans le cas de notre étude, nous considérons comme conditions facilitatrices de l'adoption de l'e-learning :

la disponibilité de la technologie et la formation préalable à l'usage.

Les habitudes:

Sont des séquences de situations comportementales, devenues automatiques et liées à l'expérience. Dans notre étude, les habitudes sont évaluées par des antécédents d'usage des TIC et des formations en ligne, et l'attachement au cours présentiel.

Les affects et les attitudes:

Ce sont les sentiments associés au comportement d'un individu; c'est aussi la réponse émotionnelle directe à la pensée du comportement et que l'on appelle les «sentiments de joie, d'exaltation ou de plaisir, la dépression, le dégoût, la colère, la haine associés par un individu à un acte particulier" (Triandis, 1980). En effet, de nombreux comportements, même s'ils ont des conséquences positives, ils sont désagréables à effectuer. Dans le cas de notre recherche, les affects sont mesurés par :

Le sentiment de peur, l'angoisse, et la sensation d'effort mental. Conséquences perçues :

Elles désignent, dans le modèle de Triandis, la valeur attendue de l'acte. Elles sont le résultat de l'évaluation individuelle des conséquences probables, positives ou négatives liées à l'acte. Cette explication rejoint la théorie de V.I.E de Vroom (1964).

La théorie du résultat escompté (V.I.E) postule que l'individu choisit un comportement en se basant sur l'opportunité et les récompenses. Elle repose sur trois concepts : Valeur (résultat escompté), instrumentalisation (le lien entre l'effort à fournir et le résultat) et l'attente (possibilité de la réalisation du résultat escompté). Par conséquent, plus la valeur perçue des conséquences est élevée, plus la probabilité qu'une personne effectuera le comportement augmente.

Les conséquences perçues sont mesurées dans notre cas étudié par **le gain du temps, la liberté et la réussite universitaire.**

Facteurs sociaux :

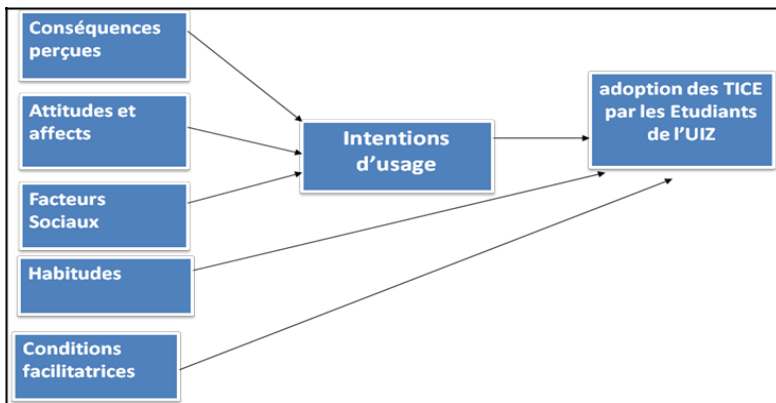
C'est l'internalisation que l'individu fait de la culture subjective du groupe de référence auquel il appartient et avec lequel il interagit le plus souvent. Triandis les définit comme étant :—an individual's internalization of the reference group's subjective culture, and specific interpersonal agreements that the individual has made with others, in specific social situations (Triandis, 1980). Ce concept est similaire à la norme subjective de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980).

Dans notre étude, ils sont évalués par les normes subjectives: l'acceptation par les camarades de classe et l'encouragement par l'université. (Traduit l'influence du groupe, de l'Université).

- **Modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

La modélisation de notre recherche nous a permis d'avoir le modèle suivant qui regroupe les différentes variables et les liens entre elles.

Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche



• Hypothèses de recherche

À partir de notre cadre théorique nous avons posé les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1:

L'intention d'usage de l'e-learning par les étudiants de l'UIZ est déterminée par les conséquences perçues, les attitudes, les facteurs sociaux.

Cette hypothèse est scindée en trois sous hypothèses :

H1.1 : le sentiment de peur, l'angoisse et l'effort mental sont les affects qui conditionnent les intentions d'adoption de l'e-learning par les étudiants de l'UIZ.

H1.2 : le gain de temps, la liberté et la réussite universitaire sont les conséquences perçues qui motivent l'intention d'adoption de l'e-learning.

H1.3 : l'acceptation de l'e-learning par les camarades de classe et son encouragement par l'université sont les facteurs sociaux qui affectent les intentions d'usage de l'e-learning.

Hypothèse 2:

L'intention d'usage de l'e-learning, les habitudes et les conditions facilitatrices déterminent l'adoption de l'e-learning par les étudiants de l'UIZ.

H2.1 : la disponibilité de la technologie, la formation préalable à l'usage sont les conditions facilitatrices qui soutiennent l'adoption de l'e-learning par les étudiants de l'UIZ.

H2.2 : des antécédents d'usage des TIC et des formations en ligne affectent positivement l'adoption d'e-learning.

H2.3 : l'attachement au cours présentiel affecte négativement l'adoption de e-learning.

Méthodologie de l'étude

Afin de cerner notre problématique et répondre à nos questions de recherche, nous avons sélectionné un échantillon de 400 étudiants de l'université Ibn Zohr, représentant les différents établissements et ayant un niveau de deuxième année et plus.

Sur ces 400 étudiants sollicités, nous avons reçu 200 réponses ; ce qui représente un taux de retour de 50%. En plus du critère de sélection relatif au niveau universitaire, il fallait trouver dans l'échantillon les différents établissements de l'université Ibn zohr aux pourcentages suivants :

- 50 % proviennent des facultés.
- 30 % des Ecoles.
- 20 % des facultés polydisciplinaires.

Le questionnaire est composé de quatre questions fermées, de trois questions ouvertes et de douze questions métriques avec cinq notations sur l'échelle de likert : **(1: tout à fait d'accord, 2: d'accord, 3: moyennement d'accord, 4: pas d'accord ,5: sans opinion).**

Le mode d'administration du questionnaire est électronique pour les étudiants des facultés polydisciplinaires situés hors d'Agadir, et manuel pour les autres établissements localisés sur Agadir.

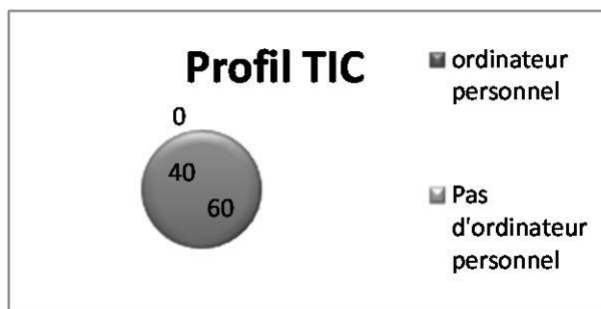
Pour plus de crédibilité et plus de validité des informations collectées, nous avons combiné le questionnaire à un guide d'entretien semi directif administré à 20 étudiants de l'échantillon sélectionné. Les entrevues ont duré 15 minutes pour chaque interviewé. Ces derniers appartiennent aux établissements universitaires relevant de l'Université Ibn Zohr localisés à Agadir. L'enquête est réalisée durant les mois de mars et d'avril de l'année 2013.

La méthode d'analyse de données est à la fois qualitative via une analyse du contenu et quantitative par une analyse statistique dans le logiciel SPHINX version V.

Principaux résultats

Suite à l'analyse du contenu et l'analyse statistique, plusieurs constats s'imposent.

- **Analyse descriptive** Profil TICE de l'échantillon étudié :

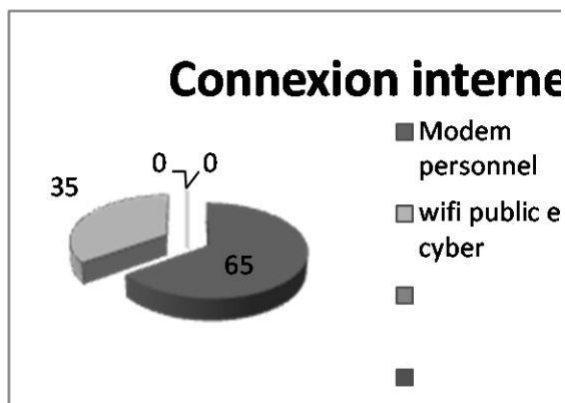


- **60 %** de l'échantillon ont un ordinateur personnel.

On remarque que la plupart des étudiants ont un ordinateur personnel, cela s'explique en partie par l'encouragement de l'Etat via le programme INJAZ pour les étudiants en master, doctorat et écoles d'ingénieurs. De plus, l'ordinateur est considéré parmi les outils nécessaires pour le suivi de la formation universitaire ajoutant à cela les prix imbattables, les offres promotionnelles et le marché de l'occasion.

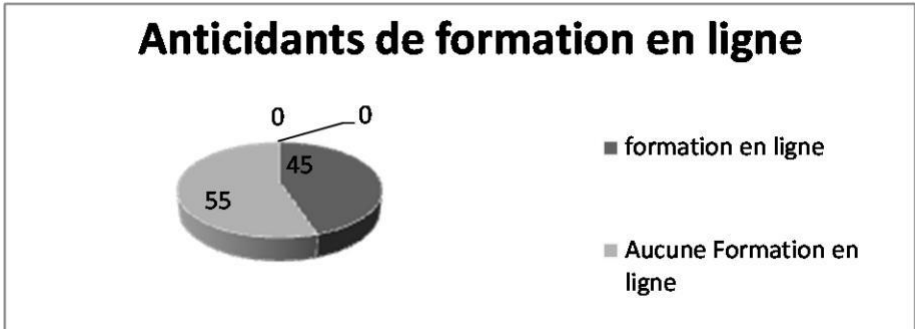
- **40 %** n'ont pas d'ordinateurs personnels et utilisent les Cyber cafés et les salles d'informatique de leurs établissements.

La plupart des établissements à accès limité disposent de salles informatiques avec connexion internet et destinées aux étudiants. Pour les Facultés, vu le nombre important des inscrits, cette solution n'est pas envisageable. La



multiplicité des cyber cafés dans les alentours des établissements universitaires et dans tous les quartiers de la ville rend l'accès à l'internet facilement disponible et à la portée.

- 65 % d'entre eux ont une connexion internet. Le reste utilise les cybers et les zones à wifi gratuit.



- 45 % ont déjà suivi une formation en ligne.
- 55 % n'ont jamais suivi de formation en ligne.

L'université Ibn Zohr a déjà lancé quelques formations en ligne pour l'enseignement de l'informatique à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales. D'autres plates formes d'enseignement à distance ont vu le jour à la même université grâce à l'initiative individuelle de certains enseignants universitaires et avec des groupes restreints d'étudiants.

• Analyse des déterminants significatifs

Les construits de notre modèle conceptuel forment les catégories utilisées dans l'analyse du contenu des guides d'entretiens et des questions ouvertes. À partir de là, nous avons formulé les constats suivants :

Conditions Facilitatrices :

La formation préalable à l'usage est le déterminant facilitateur retenu par notre population étudiée à hauteur de **78 %**. Quand ils sont interrogés sur leurs compétences technologiques, la majorité

affirme ne jamais avoir reçu une formation en TIC même s'ils disposent d'un ordinateur portable et d'une connexion.

Les habitudes:

L'habitude d'un cours présentiel et l'importance du contact humain sont les items significatifs à 89%. Les résultats ont montré que 89% estiment que le contact humain est primordial pour le processus d'apprentissage que ce soit avec les professeurs ou avec les camarades de classe. Ils ont estimé qu'ils ont besoin de voir leurs professeurs et leurs camarades à intervalle régulier pour continuer à étudier.

Ils affirment aussi dépendre considérablement des enseignants. Ils croient fermement que les classes traditionnelles les aident à assimiler les cours et les contenus des conférences surtout afin de suivre les instructions des tuteurs et la prise de notes. Ils comptent également sur le contact facial avec les professeurs surtout que quelques fois ils exécutent les tâches et assistent au cours sous la pression des enseignants et de leurs camarades.

Ajoutant à cela que l'établissement universitaire n'est pas uniquement un lieu d'apprentissage mais de rencontre et de tissage d'amitié et de partage de bons moments avec les autres étudiants. Le passage au virtuel limitera, pour certains, les occasions de tissage de relations sociales. L'être humain est un être social et sociable.

Facteurs sociaux :

L'usage de masse de l'e-learning par les camarades est le déterminant social significatif à 52 %. Les résultats de l'étude indiquent que l'influence du groupe sociale est considérable. La réponse à la question dans quelle condition vous êtes prêts à utiliser l'e-learning ? L'influence des camarades de classe est très apparente. En effet l'acceptation de l'utilisation de l'e-learning augmente leur sentiment d'appartenance à un groupe social qui partage la même conviction.

Affect :

L'affect retenu est la nécessité d'un effort mental à 60%. Une des personnes interrogées a affirmé que : « j'ai la sensation que l'effort

mental à déployer pour comprendre la plate forme elle-même est plus important que celui accordé à la compréhension du cours lui-même ». Pour l'angoisse et la peur , elles ne sont pas retenues comme facteur de blocage par les interviewés, ceci est dû en partie à la familiarité avec l'outil informatique et l'usage de l'internet.

Conséquences perçues :

La conséquence perçue prédominante est le gain de temps à 57%. Les résultats de l'étude ont démontré que la réduction de temps consacré aux déplacements vers l'établissement scolaire et le calendrier rigide des horaires des cours sont les conséquences positives perçues les plus retenues.

Notre échantillon étudié ne lie pas sa réussite scolaire au type d'enseignement adopté, le même constat pour la liberté, cela est dû en partie à ce que la présence aux cours n'est pas obligatoire dans les établissements à accès ouvert.

La présente recherche a tenté d'étudier les facteurs psychosociaux qui peuvent influencer l'adoption de ce nouveau mode d'apprentissage qui est l'e-learning.

A partir des résultats de l'étude, les étudiants de l'UIZ sont prêts à adopter l'e-learning dans leurs pratiques d'apprentissage à condition qu'il ne remplace pas l'enseignement traditionnel présentiel, la présence humaine d'un enseignant et des camarades de classe est primordial pour la majorité des étudiants interviewés.

Les TIC seront adoptées si une formation est dispensée au préalable sur l'usage et sur le mode d'emploi de ces plates formes, et si cette nouvelle pratique est acceptée et adoptée par la communauté sociale des interviewés (camarades).

La réticence à l'adoption de l'e-learning est relative à la perception de l'effort mental nécessaire pour s'adapter au nouveau mode d'enseignement.

Conclusion :

Il est évident que l'adoption de l'e-learning requiert un changement dans les pratiques, les attitudes et les mentalités. Outre que les équipements informatiques et les ressources numériques, la dynamique de changement à mener pour l'intégration des TIC nécessite l'implication des différentes parties prenantes.

La présente recherche a pour ambition d'étudier les déterminants de l'adoption de l'e-learning par les étudiants ; plusieurs résultats importants en sortent. L'apprenant, maillon stratégique de la chaîne d'apprentissage, doit obligatoirement faire partie intégrante dans les plans de mise à niveau et de développement de l'enseignement et de l'éducation.

Il est également nécessaire de l'accompagner afin qu'il s'approprie ces outils, qu'il s'en serve comme leviers pour innover dans ses pratiques d'apprentissage, pour développer chez lui la confiance, le goût de l'apprentissage et la capacité de réussir.

Toutefois, loin d'être exhaustive, cette recherche a des limites et des perspectives.

Sur le plan théorique, le choix unique de la théorie de TRIANDIS semble réducteur. Certaines approches, autres que celle retenue, auraient, peut être, plus de significativité si elles étaient incluses dans le modèle de la recherche.

Pour la validité externe, la taille de l'échantillon n'est pas assez représentative pour généraliser les résultats et établir un modèle d'adoption.

Nous avons le projet de continuer cette recherche via une étude longitudinale qui convoite le suivi dans le temps de l'évolution de la perception de l'e-learning par les étudiants universitaires de l'UIZ. Une étude plus exhaustive est lancée auprès d'un échantillon de 2500 étudiants universitaires marocains dans le but de généraliser les résultats et concevoir un modèle d'adoption spécifique au contexte marocain.

Bibliographie :

Ayadi, F., & Fourati kammoun,F.(2009,juin). Les déterminants de L'utilisation du système e- learning par les étudiants, Communication présentée au Colloque de l'Association Information et Management, Marakech,Maroc.

Blandin,B. (2011). Apprendre avec les technologies numériques : quels effets identifiés chez les adultes. *Savoirs*, 30,9-58

Bronfman, S. (2004). Facteurs de succès dans la mise en œuvre de projets e-learning . *Système d'Information et Management*, 4, 47-61

Bruillard,E.(2010). Formation à distance : dispositifs techniques Structuration organisationnelle, spatiale et temporelle des environnements. *Distances et savoirs* ,2, 207-221

Chen, P., Ray, J., Tsai, B., Glenn Finger, C., Yueh-Yang, D., & Dowming, Y. (2006) .What drives a successful e-learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50, 1183–1202 . doi: 10.1016/j .compedu. 2006.11.007

Favier ,M., Kalika, M., & Trahand, J. (2004). e-learning /e-formation: implication pour les organisations, *Systèmes d'Information et Management*, 4,3-11

Fenouillet,F., & Dero,M. (2006).Le e-learning est-il efficace ? Une analyse de la littérature anglo-saxonne, *Savoirs*, 12, 88-101

Grandon, E. -E., Alshare, K., & Kwun, O. (2005). Factors influencing student intention to adopt online classes: a cross-cultural study , *Journal of Computing Sciences in Colleges*, 20, 4, 46-56

Hsbollah, H.- M., & Idris, K.- M. (2009). e-learning adoption: the role of relative advantages, trialability and academic specialization. *Campus - Wide Information Systems*, 26, 1, 54-70.

Jawadi, N. , El Akremi, A. (2006). e-learning adoption determinants: A modified technology acceptance model, *Communications of AIS*, 18,2-36

Keller, C. , & Cernerud, L. (2002). Students perception of e-learning in university education *Learning, Media and Technology*, 27,1, 55-67

Martins, L. , & Kellermanns, F. -W. (2004). Student acceptance of a web-based course management system. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 1, 7-26

Muneer, M.- A., Morris,D., & de Nahlik ,C. (2009) , Looking under the Bonnet: Factors Affecting Student Adoption of E-Learning Systems in Jordan, *The international review of research in open and distance-learning* , 10, 2, 2-22

Raymond, L. (2012, March). e-learning Adoption and Assimilation in SMEs: A Research Framework, Paper presented at the International Conference on Computing and Communication Technologies, Research, Innovation, and Vision for the Future, Ho Chi Minh City,Vietnam

Rogers, E.-M. (1995). *Diffusion of innovations*(5th ed.). New York, NY: The Free Press

Selim,H. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance: ConWrmatory factor models. *Computers & Education* ,49 ,396-413

Triandis, H. C. (1979) .Values, attitudes, and Interpersonal Behavior in Nebraska Symposium on Motivation. University of Nebraska Press, , 27,195-259

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11, 4, 342–365

Venkatesh, V., Morris M.-G., & Davis G. -B.(2003). User Acceptance of Information technology: Toward a Unified view. *MIS Quarterly*, 27, 3, 425-478

Wang, M. (2011).Integrating organizational, social, and individual perspectives in Web 2.0-based workplace e-learning. *Information Systems Frontiers*, 13,2, 191-205

KARSENTI, T. ,GARRY, R. BENZIANE, A., NGOY-FIAMA,B. & BAUDOT, F. (2012).

La formation de formateurs et d'enseignants à l'ère du numérique: stratégies politiques et accompagnement pédagogique, du présentiel à l'enseignement à distance. Montréal: Réseau international francophone des établissements de formation de formateurs (RIFEFF)/ Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ifeff.org)

Karsenti, T. (2003). Favoriser la motivation et la réussite en contexte scolaire: Les TIC feront-elles mouche. *Vie pédagogique*, 127, 27-32.

Chapitre II

Organisation et pratiques RSE

La communication responsable entre institutionnalisation de la RSE et pratiques éthiques personnelles

Vincent Brulois

LabSIC, Université Paris 13, PRES Sorbonne Paris Cité

Geneviève GUILHAUME

Laboratoire MICA (EA 4426), Université Bordeaux 3

La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) se présente aujourd'hui comme la transposition des principes du développement durable – développement économique, équité sociale et préservation de l'environnement – dans le management des entreprises. Elle est donc la prise en compte des externalités des entreprises sur les sociétés dans lesquelles elles évoluent. Pour exemple, en France, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques du 15 mai 2001 impose aux entreprises cotées en Bourse de publier, avec leurs résultats annuels, des informations sur « la manière dont [elles] prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité ». Depuis, le principe pollueur-payeur a été inscrit dans le code de l'environnement³⁴, la charte environnementale a donné lieu à une loi constitutionnelle³⁵, le Grenelle de l'environnement s'est tenu (2007) concrétisé par les lois Grenelle I (2009) puis II (2010)³⁶. Au niveau européen, un livre vert (2001) a voulu promouvoir un cadre³⁷ de développement pour la

34.. Cf. article L 110-1 du code de l'environnement (2005-07). Auparavant, il a fait l'objet d'une directive européenne (2004).

35.. Loi constitutionnelle n°2005-205 du 1^{er} mars 2005 (JO du 2 mars 2005).

36.. Loi n°2009 -967 du 3 août 2009 (Grenelle I) de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, complétée en 2010 par la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (Grenelle II) portant engagement national pour l'environnement qui en décline les objectifs en dispositions plus précises.

37.. Communauté européenne, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert [COM (2001) 366 final], 18 juillet 2001.

RSE que la stratégie de Lisbonne s'est évertuée à préciser³⁸. Cette stratégie régionale s'inscrit elle-même dans un contexte mondial initié par l'ONU en 1999 où ont été établis les dix principes d'un pacte mondial. Toutes ces décisions sont loin de se valoir, allant du simple volontariat de la part des entreprises à l'instauration d'un cadre législatif somme toute plus contraignant. Mais elles sont pourtant le signe d'une institutionnalisation en cours de la RSE, renforçant le dialogue entre les parties prenantes sur des questions essentielles touchant aux conditions de travail, à la préservation de l'environnement, à l'engagement sociétal.

C'est dans ce contexte et pour cela que des discours sont formulés, que des actions sont mises en place à destination de l'ensemble des parties prenantes. Dans ces discours, si ce n'est dans les actions, dialogue³⁹ – entre parties prenantes – et communication – d'informations nouvelles – sont donc mis en avant. Cette belle volonté affichée semble pourtant assez mal résister à l'épreuve des faits. Depuis les années 1990, un néo-management⁴⁰ a été déployé comme une « technologie politique » à l'initiative de directions d'entreprise cherchant à remobiliser leurs équipes face à une concurrence et à un marché moins favorable (Foucault dans Mispelblom-Beyer, 2007). Autonomie accrue accordée aux salariés et responsabilisation permanente constituent deux stigmates tout à la fois d'une individualisation des situations de travail et d'une surorganisation du travail⁴¹. Du salarié taylorien, duquel on recherchait l'aptitude au travail, on est passé à la recherche d'un salarié motivé, puis d'un salarié autonome et impliqué, avant de pister le salarié entrepreneur de soi⁴², individu-sujet capable d'initiative et de

38.. Commission européenne, *La Politique de développement de l'UE en faveur de la croissance inclusive et du développement durable. Accroître l'impact de la politique de développement de l'UE*, Livre vert [COM(2010) 629 final], 10 novembre 2011.

39.. Pour le moins, l'entrée de nouveaux acteurs dans l'entreprise (ONG, associations de consommateurs ou de riverains), la création de nouvelles scènes de délibération (Comités des parties prenantes), mais aussi l'engagement solidaire proposé aux salariés dans le cadre de leur entreprise, proposent à l'entreprise un nouveau cadre de dialogue.

40.. Cf. (Boltanski et Chiapello, 1999).

41.. François Dupuy écrit que les directions d'entreprises « ont surorganisé le travail en mettant en place un trio infernal : processus, reporting, key performance indicator (KPI) » (2011).

42.. Selon l'expression de Bob Aubrey (2000).

gérer par lui-même le renforcement de ses compétences pour se vendre ou simplement rester employable.

In fine, ce qui nous intéresse ici, c'est la façon dont la RSE se marie bien, en fait, avec les principes du néo-management, s'empare même du principe d'éthique personnelle. En fait car, après tout, la RSE propose un nouveau cadre de dialogue et engage les salariés sur le terrain de la citoyenneté, à l'intersection d'une double position d'acteur, inscrit dans un collectif, et de sujet. L'individu-sujet pourrait ainsi se saisir de ce cadre afin d'accroître sa position d'acteur dans l'entreprise et dans la société, participant ainsi à la construction d'une « morale commune » (Salmon, 2009). A contrario, notre hypothèse est que la RSE, par les discours portés, les normes construites et les pratiques développées, s'appuie sur l'éthique de Soi, renforçant ainsi les principes du néo-management.

Un usage de la RSE qui interpelle la communication

Tout se passe comme si la RSE était un objet de recherche naturel pour les sciences de l'information et de la communication (SIC), notamment pour le champ de la communication des organisations. Les regards à poser sur cet objet ne manquent pas comme l'attestent les travaux produits ces dernières années. Tour à tour, la fonction d'image de la RSE (Duong Quinh, 2005), sa fonction de régulation et de cohésion entre les parties prenantes (d'Almeida, 2005), sa fonction d'énonciation (de la Broise et Lamarche, 2006), sa fonction innovatrice (Bodet et Lamarche, 2007), sa fonction d'espace de médiation (Loneux et Huet, 2009) et sa fonction symbolique (Huet, 2011) ont été interrogées.

En outre, le principe de gouvernance responsable – complément de la RSE – avance que l'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle est transparente en mettant en place des organes de gouvernance adaptés s'ouvrant aux administrateurs indépendants et permettant à toute partie prenante interne ou externe de dénoncer confidentiellement toute atteinte à l'éthique des affaires. Dialogue entre parties prenantes et communication d'informations en toute transparence sont donc mis en avant, et tout un ensemble de questions apparaissent alors. Par exemple et pour le moins, en matière de communication et d'information, quels sont les énonciateurs ou, plus simplement, qui

parle dans les rapports de développement durable ? Qu'est-ce qui est dit (information transmise) et comment est-ce dit (rhétorique utilisée) ? Enfin, quels sont les outils mis en place et comment sont-ils utilisés ? En matière de dialogue également, n'assistons-nous pas à la création de nouvelles scènes de négociations et à l'entrée de nouveaux acteurs ? Ou encore les parties prenantes internes historiques (salariés, syndicats) doivent-elles s'inquiéter ou se réjouir de la multiplication des acteurs invités à dialoguer (notamment les ONG) ? Assurément, le développement d'un dialogue plus externe fait évoluer en interne les rapports de travail individuels et collectifs. La mise en place de nouvelles formes de régulation des RH (à travers les accords cadre RSE internationaux portant sur des domaines nouveaux tels que droits de l'Homme, protection de l'environnement) ainsi que de nouveaux apprentissages pour les salariés (à travers l'engagement solidaire encadré par l'entreprise) en sont au moins deux exemples. Ces évolutions engagent bien les salariés sur le terrain de la solidarité et de la citoyenneté. Après que l'entreprise eut investi la société dans les années 80, y apportant ses thèmes et sa représentation du monde, c'est au tour de la société de peser sur l'entreprise par un surprenant retour de balancier. Nous nous trouvons bien face à « *un champ de rapports sociaux internes (dialogue social) et externes (dialogue sociétal) en phase de reconfiguration* » (Charpentier, 2006).

Toutefois, il y a encore loin de la coupe aux lèvres quant à la réalité d'un tel dialogue. Très catégorique, Yvon Pesqueux par exemple n'y croit pas. Pour lui, la RSE, en tant qu'instance de dialogue avec la société civile, n'existe pas ! Il s'agit d'un « prétendu dialogue » qui « se présente plutôt comme un monologue » avec des parties prenantes la plupart du temps « choisies » par les directions d'entreprise (2009). Dans les faits, difficile de lui donner tort. Malgré une exhortation à l'autonomie et à la responsabilité des salariés, le fonctionnement des entreprises demeure très hiérarchique décourageant ainsi tout dialogue. Celui-ci implique en effet « une transformation tant des modes de relation que des manières de parler », ou plus exactement des « règles de la conversation » (Giroux et Giordano, 1998). Transformation moins innocente qu'il n'y paraît car, en recherchant des acteurs une parole vraie, c'est-à-dire libérée des contraintes hiérarchiques, elle autorise implicitement une redistribution des rôles, une redéfinition des responsabilités, une renégociation des pouvoirs

de chacun vis-à-vis des autres. Autant de concessions auxquelles l'entreprise n'est pas prête. Les tentatives d'introduction de dispositifs de participation des salariés depuis les années 1980, se heurtant à des organisations hiérarchiques inchangées, l'ont bien montré. Bien sûr, ces démarches participatives ont profondément fait évoluer les modes de communication dans les entreprises. Mais, la plupart du temps, cette évolution s'est heurtée « *aux déchirures entre les principes du participatif et ce qui fonde et légitime le chef à ses propres yeux* » (Fournier-Laurent, 2006). Ainsi et jusqu'à présent, le dialogue n'a été bien souvent pour les dirigeants « **qu'un outil supplémentaire pour obtenir davantage de leurs employés et ce sans changer leur mode de communication** » (Giroux et Giordano, 1998).

Pour le moment, tout porte à croire que la RSE ne s'affranchisse pas de cette tendance à l'individualisation des rapports de travail et à l'appauvrissement des relations sociales. Certains chefs d'entreprise reconnaissent d'ailleurs sans mal que « **la démarche RSE n'a pas changé considérablement la question des relations sociales dans l'entreprise** » (Collomb, 2009). La mondialisation a plus certainement détérioré le climat social par la distanciation croissante des salariés des centres de décisions⁴³ alors même que des « contraintes de plus en plus fortes d'optimisation des performances » se mettaient en place (idem). L'entreprise doit alors « prendre des décisions au centre qui ont toutes les chances de ne pas être comprises à la périphérie », augmentant de fait le « risque d'aliénation des salariés » (idem). D'autres⁴⁴ espèrent au contraire que cette même démarche RSE peut être un moyen de resserrer les liens de l'entreprise avec des parties prenantes, et notamment les salariés restés jusqu'alors dans l'ombre des seuls actionnaires.

Force est de constater que ces démarches s'adressent pourtant moins aux salariés qu'aux actionnaires. La création de valeur reste bien le fondement des décisions prises dans les entreprises. Au mieux, celle-ci est désormais pensée sur le long terme au lieu de l'être sur le court terme. Mais les actionnaires en sont toujours les

43.. En France, le printemps 2009 a ainsi vu (re)fleurir des séquestrations de directeurs de site afin de faire réagir les propriétaires étrangers : voir notamment « Molex, Caterpillar, Continental : des actions coups de poing pour faire réagir des actionnaires lointains », *Le Monde*, 2 mai 2009.

44.. Comme Franck Riboud, p-dg du groupe Danone (2009).

principaux bénéficiaires. Le temps n'est pas encore arrivé où cette valeur créée bénéficiera à l'ensemble des parties prenantes, entre lesquels il est pourtant nécessaire de construire « *une forme de solidarité* » (Riboud, 2009). Idée moins absurde qu'il n'y paraît puisque ces parties prenantes sont dorénavant désignées comme « acteurs » de l'entreprise (idem) ! Mais du signifiant au signifié l'écart est grand et les actionnaires restent bien des acteurs à part pour l'entreprise. Toujours à l'affût de la réaction des marchés, l'entreprise n'ausculte pas de la même façon les attentes des autres parties prenantes, leur répondant à l'envi et à son rythme pour gérer son risque de réputation. En adéquation avec l'approche utilitariste qui est la sienne, l'entreprise se sert donc d'abord de la RSE pour « ériger des pare-feux préventifs » contre les dégâts environnementaux et sociaux secrétés par son action productive (Saint-Lambert, 2006). Ces externalités négatives, que la société prenait hier en charge sans discussion sont aujourd'hui devenues inacceptables et donc discutées et débattues.

Dans ce tableau, l'interne reste hors champ. Au mieux, l'entreprise se soucie toujours de ses salariés et recherche leur engagement. Pour compenser la grande distance induite par la mondialisation, génératrice de perte de sens, elle doit alors jouer de plusieurs registres dont celui de la communication. Il faut plus d'information, « *plus de transparence, plus de dialogue et de proximité* » (Collomb, 2009) afin de maintenir la confiance voire re-mobiliser les salariés à l'aide d'outils similaires à ceux, utilisés jadis, pour mettre en place les projets d'entreprises. Cela est nécessaire, mais loin d'être suffisant comme l'avoue Bertrand Collomb : « On sait qu'on ne pourra pas protéger les collaborateurs ni leur assurer une pérennité stable comme autrefois, mais on peut au moins leur assurer l'information, la vérité, la compréhension de ce qui se passe, et une aide dans les évolutions nécessaires ». C'est bien peu... Mais beaucoup au regard du pire ! Aujourd'hui plus qu'hier, crise sociale aidant, de nombreuses entreprises en profitent pour transférer leur responsabilité sociale aux pouvoirs publics, en limitant par exemple les licenciements économiques au profit de licenciements individuels ce qui « *réduit d'autant [leurs] obligations de reclassement et de formation* » (Rodier, 2009).

Ainsi, beaucoup d'eau risque de couler avant que les salariés, en tant qu'individus, « *ne s'emparent du contenu de la RSE* » (Saincy, 2009).

D'une part parce que celle-ci gratifie d'un coup l'individu du don d'ubiquité. Pour le moins salarié, consommateur et citoyen, mais aussi riverain et pourquoi pas actionnaire, militant et parent soucieux du devenir de ses enfants, l'individu est à même de se demander —Quelle partie prenante suis-je donc ? D'autre part parce que les formes très instituées du dialogue social ne laissent place que très difficilement aux nouveaux acteurs de la RSE et à leurs enjeux pour le moins divers.

Néo-management et principe de responsabilité

Pourtant, d'autres éléments — communication participative, management de proximité⁴⁵ — se traduisant par des actions favorisant le développement individuel laissent à penser que la RSE s'applique aussi aux salariés des entreprises. Or, ce que l'on nomme le néo-management place au cœur de ses objectifs et dispositifs l'impératif d'une meilleure communication entre les salariés et leur hiérarchie, d'une autonomie et d'un savoir-être permettant un déploiement des compétences individuelles et collectives. Sa finalité est de remobiliser les individus et les équipes, face à une concurrence et un marché devenus moins favorables, dans un contexte de crise, où la hantise de la perte de l'emploi peut nuire à l'engagement au travail. Son développement a répondu à la nécessité d'intégrer le fait que, si la performance des entreprises passait toujours par l'organisation du travail effectué à chaque poste, il fallait aussi et surtout prendre en compte les interactions dans le travail, c'est-à-dire d'un poste à l'autre. Ces interactions étant le fait des individus occupés à travailler, la communication qu'ils établissaient entre eux est devenue alors une composante essentielle du travail⁴⁶ et un sujet d'intérêt pour les dirigeants et les managers.

Le manager devient alors un communicateur, médiateur qui informe et traduit la communication stratégique du sommet auprès

45.. Pour Jean-Baptiste Le Corf, la participation regroupe un ensemble d'activités par lesquelles les citoyens sont habilités à entrer en contact avec l'univers du pouvoir, tandis que la notion de proximité est entendue dans une acceptation plus gestionnaire et peut renvoyer à la dimension managériale de la Cité par projet (Boltanski, Chiapello, 1999) (Le Corf, 2012, *Communication & Organisation*, 41).

46.. Cf. Philippe Zarifian, *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, 1996.

des bases dont il retransmettra la communication ascendante. Il mobilise ses équipes par des dispositifs de communication participative pour engager les salariés dans les actions de changement déployées dans l'entreprise. Il se constitue en manager-coach, capable d'accompagner personnellement chacun de ses salariés dans la recherche d'une performance économique. Véritable entrepreneur de soi, individu-sujet prenant en charge le développement de ses propres compétences pour rester employable, il doit aussi se constituer en véritable guide de ses collaborateurs, en développant une éthique⁴⁷ et un savoir-être permettant de donner du sens au travail de chacun. Le cadre doit ainsi lui-même être accompagné, pour répondre à cette figure du manager d'exception, du manager « hors limites » (Kerjean, 2002). Le coaching, défini par la Société française de coaching comme « l'accompagnement d'individus ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels », a pour objectif l'acquisition d'un savoir-être reposant sur une capacité à communiquer. Il s'adresse ainsi aux managers de l'entreprise et s'inscrit dans une certaine durée comme l'explique un consultant-coach :

« Le coaching, de manière générale, c'est une prestation qui vise à développer le potentiel d'un manager, d'un cadre, d'un dirigeant d'entreprise alors bien sûr pas sur ses compétences de gestionnaire par exemple, ou d'expert, mais sur ses compétences de manager, c'est-à-dire de spécialiste de la relation, de spécialiste de la communication, spécialiste de l'entraînement et de la motivation des équipes. C'est un accompagnement personnalisé, à la différence de la formation par exemple, et sur une durée significative. En l'occurrence, chez nous, ça dure 6 mois. »⁴⁸

47.. En référence à Paul Ricœur, l'éthique est ce qui précède la loi et les normes. Dans ce sens, l'intention éthique « **précède, dans l'ordre du fondement, la notion de loi morale, au sens formel d'obligation requérant du sujet une obéissance motivée par le pur respect de la loi elle-même** » (« Éthique », *Encyclopædia Universalis*, 2010).

48.. Ce verbatim, comme les suivants sans mention d'auteur, est tiré de trois projets tutorés d'étudiants de master 1 conduits à l'ISIC (Université Bordeaux 3). L'un portait sur le coaching externe (Gabrovska, Gimenes, Hahn, Lebouedec et Pourtout, 2011), un autre sur les coachings externes-internes (Pipet, Atlani, Chaouch, Hoarau et Lespitaou, 2012), un dernier sur l'entretien annuel d'évaluation (Barand, Biteau, Blanc-Galera, Buffet, Chausset, De Munter, Esnault et Fragale, 2013).

Dans la démarche de coaching, il s'agit d'intervenir sur la psyché pour transformer attitudes et comportements du manager, de travailler sur ses émotions vécues afin de le rendre plus performant. La légitimité du responsable provient donc surtout de ses qualités personnelles ; qualités qu'il acquiert s'il le faut par des techniques de thérapies comportementales ou des outils comme l'évaluation à 360° ou les tests de personnalité, figeant ses attitudes, ses comportements, ses représentations. La communication, plus que l'expertise technique détenue, est donc au centre de son activité. Mais de quelle communication s'agit-il ?

La communication du coaching est paradoxale et ne produit pas toujours les effets escomptés de développement personnel ou d'accroissement des performances individuelles. Celui-ci peut être analysé comme un dispositif communicationnel car il utilise, dans ses méthodes et techniques, des « technologies de la communication et du changement » telles que l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique ou la théorie de l'élément humain (Brunel, 2004). La relation de coaching elle-même est basée sur la confiance qui doit permettre de faire prendre conscience au coaché de ses difficultés pour ensuite les surmonter par des comportements différents et actions concrètes nouvelles comme l'explique ce consultant : « L'alliance dans le jargon du coach, c'est-à-dire un type de relation, basé sur de la confiance et aussi un cadre. Ce cadre, c'est celui d'une relation entre un dirigeant d'entreprise, un cadre et un consultant coach qui n'est pas un thérapeute, qui n'est pas un psychanalyste, qui pourra se permettre d'aborder des problématiques d'ordre privé, sans chercher à les solutionner simplement pour évaluer dans quelles mesures elles interviennent sur quel type de comportement. C'est ce qu'on appelle l'alliance. » Il met en avant ensuite cet art de la maïeutique qui caractérise la relation de coaching : « Le principe du coaching c'est de mettre l'autre dans les meilleures conditions, c'est comme la maïeutique. On met l'autre dans les meilleures conditions pour qu'il trouve lui-même sa solution. Un professeur de coaching dit que le coach est toujours un pas et demi derrière le coaché, c'est le coaché qui est en première ligne, c'est pas le coach. »

Dans les discours, le coaching apparaît souvent comme une démarche harmonieuse, basée sur la confiance dans la relation,

conciliant le développement holistique de la personne et l'objectif de performance à court terme. N'y a-t-il pas un paradoxe dans l'évocation de la liberté totale du coaché dans la démarche, comme l'énoncent certains consultants-coachs ? Cette liberté n'est-elle pas enserrée dans les contraintes imposées par le commanditaire ? L'entreprise peut ainsi imposer un coaching comme le reconnaît un consultant-coach : « Nous on travaille uniquement avec des entreprises, donc ce sont les entreprises qui nous confient les cadres avec lesquels on va travailler, des cadres qui à priori sont volontaires pour la démarche. Je dis bien a priori car c'est pas forcément le cas. Le cadre n'a pas trop le choix notamment dans la résolution de problème, il n'a pas trop le choix d'accepter ou de ne pas accepter. Il faut qu'il accepte. » Pourtant, certains coachés peuvent résister : « Les difficultés c'est quand la personne ne se livre pas suffisamment, qu'elle nous cache des choses. Ça veut dire qu'elle va dire blanc en entretien mais dans l'entreprise elle fera noir. Ça veut dire qu'il n'y a pas suffisamment de confiance pour qu'on puisse arriver à travailler en profondeur. La deuxième difficulté, c'est qu'on travaille sur des modifications de comportement, donc de personnalité. C'est très difficile de changer de personnalité. Donc si il n'y a pas une prise de conscience, et une très forte, au début, de la part du cadre qui va y avoir nécessairement un changement ou une évolution, ça marche pas bien... » Cette résistance peut aussi être comprise comme le refus par l'individu d'une emprise sur sa psyche et sa vie intime au service de la performance économique de l'entreprise.

Qui plus est, la liberté totale du coaché est confrontée à l'impératif de la restitution auprès du commanditaire, la Direction des RH le plus souvent. Un consultant rappelle que, le principal paradoxe du coaching, est qu'il y a toujours un « contrat officiel », passé avec le commanditaire, et un « contrat caché », négocié avec le coaché (Guillaume, 2009). Autre paradoxe, celui d'un dispositif qui se veut très professionnel et éthique – les accréditations et les chartes de déontologie sont en bonne place sur les sites des associations de coachs – mais fait la part belle à des méthodes d'intervention très personnelles. Cela va du consultant qui fait du coaching comme il fait de l'aïkido – « l'aspect non agir, c'est-à-dire que c'est l'énergie de l'autre qui fait son action » (idem) – au coach interne, plus modeste, qui utilise les playmobil pour faire repérer au manager son positionnement dans l'entreprise ! Toutes les approches sont donc

possibles... Ce paradoxe, d'un développement personnel qui nécessite une liberté de la personne coachée et du coach reconnue dans le dispositif à concilier avec l'attente de résultats de la part de l'entreprise est en partie résolu par le flou de l'évaluation du coaching : il est en effet très difficile de « mesurer » des changements de comportements, une implication plus forte ou un mieux-être au travail et d'en décrypter les causes.

Les promesses de communication du néo-management

La communication des coachs, mais aussi des managers, analysée ici est-elle effectivement responsable ou est-ce une nouvelle promesse de la communication⁴⁹ telle qu'énoncée dans les discours : promesse d'une pratique éthique des coachs et des managers, promesse du développement personnel, promesse d'une responsabilisation des salariés ? Cette responsabilité s'exerce-t-elle dans un but social (amélioration du bien-être au travail, renforcement du lien social) ?

Reprenons la première question. Les entretiens complémentaires menés par les étudiants de master, actualisant une enquête personnelle datant du début des années 2000, montrent que la pratique éthique des coachs et des managers est forte dans les discours. Les managers coachés rencontrés ont tous souligné le souci de l'éthique des consultants, dans le cadre d'une relation de confiance. Certaines évolutions récentes des pratiques de coaching interrogent cependant. Ainsi, les consultants acceptent d'intervenir de plus en plus sur des situations de détresse en entreprise qui ne peuvent être résolues que par le regard et le feed-back d'une personne extérieure armée d'outils psychologiques. Un technicien raconte ainsi : « Le coaching que j'ai fait l'année dernière, c'était pour faire un peu le bilan de ce qui s'était passé et mal passé avant, pour préparer aussi le futur poste. Personnellement, pour moi, c'était de pouvoir me remettre un peu en phase avec moi-même aussi, parce que j'étais descendu... Bon ça c'était très très mal passé, parce que j'en étais même à un point de me dire... de faire la bascule entre le positif et le négatif, c'est-à-dire presque au suicide. Voilà ! Parce que ça s'était très mal passé avec mon chef de service. » Dans ce cas, les coachs externes, mais aussi internes à l'entreprise, ne constituent-ils

49.. Selon le titre de l'ouvrage de Nicole d'Almeida (2001).

pas alors un recours pour soigner la souffrance créée par les relations de travail générées par le fonctionnement même de l'entreprise ? Plusieurs entretiens confirment en tout cas cette impression. Un consultant-coach avoue par exemple : « Avant, le coaching, c'était pour accompagner quelqu'un qui a du potentiel dans son développement managérial. Depuis 5 ou 6 ans, on accompagne aussi des personnes qui ont des problèmes dans l'entreprise. Il y a une espèce de dérive de la prestation vers celui qui ne va pas bien et en même temps pour lequel l'entreprise entend investir. Donc, si j'avais à identifier la part des coachings de résolution, où il y a une problématique qui peut être un conflit manifeste ou larvé, et puis les coachings où effectivement on s'attache strictement au développement de l'individu, je vous dirais c'est 50-50. » Et ce consultant d'évoquer, dans la suite de l'entretien, la recrudescence des risques psychosociaux comme déclencheurs de démarches de coaching...

Quant à la responsabilisation des salariés à travers les dispositifs RH, par exemple à travers l'entretien annuel d'évaluation, elle se heurte à l'omniprésence des procédures et des outils de contrôle. Une manageure de collectivité territoriale nous explique en quoi consiste l'outil utilisé pour ce type d'entretien d'appréciation : « Vous avez un dossier avec des grilles. Mais tout ne rentre pas dans les grilles. Vous devez avoir « satisfaisant » ou « pas satisfaisant », et il nous est interdit de mettre une croix entre deux items, par exemple « très satisfaisant » et « satisfaisant ». Ça nous est interdit ! Ça rentre dans le cadre ou ça n'y est pas ! C'est d'une absurdité totale. On nous demande d'évaluer de l'humain, avec des grilles, comme vous mettez vos chemises dans un placard. Pour moi, c'est antinomique à souhait. » Autrement dit, au lieu d'être un médiateur vis-à-vis de son équipe, de donner du sens au travail de chacun, il répond au nécessaire renseignement des indicateurs de gestion. De fait, il diminue non seulement sa capacité d'action et celle de son équipe quant à l'expertise qui est la leur, mais il laisse ses activités informationnelles dévorer son temps au détriment de ses activités communicationnelles. Il donne alors l'impression à son équipe d'une absence de manager mais d'une

omniprésence du management, favorisant l'idée d'un management outillé mais déshumanisé⁵⁰.

Enfin, la communication des managers a du mal à recréer du lien social en période de restructuration ou de crise. Elle s'accommode des euphémismes et des ambivalences de la novlangue managériale parvenant ainsi à faire accepter des rapports de force durcis avec la crise. Ainsi, un manager peut-il montrer qu'il a mis en place un dispositif participatif collectif, puis individuel (des entretiens), afin de rendre les salariés acteurs... d'une réorganisation se traduisant par des mobilités forcées : « À partir de ça [un processus, d'abord collectif puis individuel, de communication participative pour faire accepter une restructuration], les gens ont conscience du rôle de chacun. On peut leur faire comprendre qu'on va consacrer du temps à résoudre leurs affaires, qu'on est à leur écoute et que tout le monde a à y gagner, qu'ils sont acteurs du processus plutôt que spectateurs et éventuellement victimes, tout simplement parce qu'ils n'auront pas exprimé leurs souhaits ou pas pu faire un choix entre des souhaits contradictoires » (Guilhaume, 2009). Une autre s'efforce de changer son style de communication – d'« avoir un mode plus souple » – et d'introduire une convivialité avec son équipe... afin de mieux faire accepter la pression sur les résultats (idem) !

Indubitablement, ce nouveau management s'organise autour de registres qui s'opposent : entre une finalité de développement de la personne et un objectif étroit de performance financière, entre une relation très encadrée de coaching et la liberté totale du coaché à l'intérieur de cette relation, entre le professionnalisme des coaches et le flou de l'évaluation de la démarche. Il contribue à faire intérioriser par les managers les contradictions de la communication et du management. Cette intériorisation paradoxale s'opère d'autant plus facilement que les coaches véhiculent des euphémismes – la fameuse logique du gagnant-gagnant en est un exemple – cherchant à prouver

50.. Dans la synthèse d'une étude sur *les Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail* menée de 2006 à 2008, Mathieu Detchessahar montre la situation paradoxale dans laquelle se trouve l'encadrement intermédiaire : « *il est de plus en plus occupé par un nombre plus grand d'activités informationnelles qui, d'une certaine manière, chassent les activités communicationnelles. Le résultat de ce processus d'accaparement des managers par les machines de gestion est que [...] les salariés souffrent beaucoup plus de l'absence de management que de sa trop grande présence.* » (septembre 2009).

que l'épanouissement personnel du salarié et la recherche du profit pour l'entreprise et ses actionnaires s'accordent très bien ensemble. Dans les faits, le moins que l'on puisse dire, c'est que la communication du néo-management, en s'écartant des discours, ne parvient que rarement à responsabiliser les salariés ou à leur permettre de se développer dans un cadre éthique redonnant sens à leur travail.

Conclusion:

Référence à l'éthique personnelle sur fond de collectifs éclatés

L'éthique de Soi est au cœur du coaching. On peut la caractériser à travers les références du coaching : références politiques car le coach est un conseiller du prince, références religieuses car l'individu est sacralisé, références sportives car il est fait appel au dépassement de soi, références philosophiques car le surhomme nietzschéen n'est pas loin. Sans oublier la référence scientifique à la psychologie qui, par les méthodes des thérapies brèves comportementales et de l'écoute attentive, doit organiser la connaissance de soi-même dans un but de performance, la rencontre pour le coaché entre le « Moi idéal » et « l'idéal du Moi » (Enriquez, 1997), qui consiste à inscrire la toute puissance narcissique dans la réalité. De même que Max Weber avait confronté l'idéal-type de l'éthique du protestantisme et de l'esprit du capitalisme, nous pouvons rapprocher cette éthique de Soi du troisième esprit du capitalisme tel qu'il est décrit par Luc Boltanski et Ève Chiapello. Or, cette éthique de Soi supposant le respect de la personne, la vision humaniste revendiquée par les coachs s'effondre avec la montée du coaching de remédiation (ou de résolution), liée à une souffrance au travail. Instrument de mobilisation des salariés, cette éthique de soi ne favorise pas non plus la coopération en entreprise : elle s'érige comme figure de proue de la bataille identitaire menée dans la modernisation des entreprises⁵¹, consistant à faire disparaître les collectifs de métier.

Les démarches de RSE s'emparent, elles-aussi, de cette éthique de Soi. Délivrant aux salariés des bonnes pratiques, des récits

51.. Selon le titre de l'ouvrage de Danièle Linhart (La Découverte, 1994).

exemplaires voire des injonctions éthiques, une communication responsable à usage interne prend forme qui reste largement fondée sur la responsabilisation individuelle sans créer par ailleurs une solidarité collective nouvelle. Pour exemple, analysant les grands récits de la communication environnementale interne, Andréa Catellani montre de quelle façon chaque individu devient, poussé par les actions de persuasion de « greens champions », « un sujet délégué, individuellement responsable » (2009). Ainsi, le salarié est amené à se responsabiliser dans son travail, et à endosser personnellement une responsabilité sociétale.

En s'adressant directement à l'individu – au je comme dirait Vincent de Gauléjac⁵² –, on affaiblit les collectifs de travail – le nous – et les grands récits collectifs dont ils sont porteurs. Sans sacraliser ces récits, remarquons tout de même qu'ils formaient un imaginaire commun et une manière d'agir ensemble et de vivre ensemble un projet commun. Partant à la recherche de l'entreprise moderne et replongeant pour cela au début du xx^e siècle, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont noté que les capitaines d'industries ou les chefs d'entreprises pouvaient incarner « les promesses d'un nouvel ordre économique et social » (2012). Ils étaient alors attendus ou admirés, en tout cas suivis, pour leur capacité à « inventer, projeter et bâtir un nouvel avenir commun dans lequel chacun [pouvait] développer ses propres potentiels » (idem). Or, ces projets se sont raréfiés. Surtout, ils n'ont pas été remplacés par les démarches RSE, toujours plus implicites qu'explicites, même si souvent revendiquées. Les valeurs humanistes véhiculées au quotidien par ces démarches s'effacent vite, en effet, devant la sacralisation du profit et la dureté des dispositifs managériaux. Les shareholders passent ainsi toujours devant les stakeholders, notamment les salariés.

En définitive, la RSE rompt moins avec le prêt-à-penser du management qu'elle ne le renforce. À notre sens, l'institutionnalisation de la RSE pousse plus avant l'individualisation de la gestion des individus au travail⁵³. Comment ne pas percevoir alors la communication responsable comme euphémisée et

52.. *Qui est je ?*, Seuil, 2009.

53.. Il convient de remarquer que, finalement, la RSE segmente l'individu en salarié, citoyen, consommateur, militant associatif, riverain voire en actionnaire de sa propre entreprise. N'y a-t-il pas un risque de le pousser à la schizophrénie ?

paradoxale ? Euphémisée, car le recours à l'éthique personnelle masque les impuissances de la RSE. Paradoxale, car cette même éthique responsabilise le salarié, en offrant la possibilité à l'entreprise de s'exonérer de stratégies coûteuses de mise en œuvre de cette responsabilité sociale. L'individu devient alors une entreprise de soi, devant développer son employabilité, mais aussi l'acteur désigné du devenir de la société et de la planète.

Autonomie accrue accordée aux salariés, responsabilisation permanente (avec une évaluation des performances à une fréquence de plus en plus réduite), appel à l'engagement (par les démarches RSE) sont autant de stigmates d'une individualisation des situations de travail et des nouveaux paradoxes auxquels se trouvent confrontés l'individu. Les discours managériaux l'exhortent à se responsabiliser alors même que les pratiques managériales mises en place l'empêchent pour une bonne part de le faire. Dans ce cadre, son intelligence « subjectivement sollicitée et exigée dans la prise de responsabilités » est par ailleurs « déniée à travers l'instrumentalisation du travail » (Giust-Desprairies, 2010). Le paradoxe joue à plein !

Bibliographie

- Aubrey, B. (2000). *L'Entreprise de soi*. Paris : Flammarion.
- Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). *La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste*. Revue de la régulation, 1. Récupéré de <http://regulation.revues.org/document1283.html>.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Brulois, V. et Viers J. (2011). *Plaidoyer pour un regard transdisciplinaire de la RSE. Dans Cazal, D., Chavy, F., Postel, N. et Sobel, R. La Responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?* (p.43-56). Lille : Presses universitaires du septentrion.
- Brulois, V. & Viers, J. (dir.) (2009). *RSE : l'entreprise au défi de la responsabilité sociale*. Sociologies Pratiques, 18.
- Brunel, V. (2004). *Les Managers de l'âme*. Paris : La Découverte.
- Catellani A. (2009). *La communication environnementale interne d'entreprise : dissémination d'un nouveau grand récit*. Communication & organisation, 36, 179-219.
- Charpentier, J-M. (2006). *Communication d'entreprise, de l'image au social*. Communication et langages, 149-3, 113-121.
- Collomb, B. (2009). *Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE*. Sociologies pratiques, 18, p.13-20.
- D'Almeida, N. (2005). *De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question*. Communication & Organisation, 26, 12-24.
- De la Broise, P. et Lamarche, T. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Lille : Presses universitaires du Septentrion.
- Duong Quingh, L. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ?* Communication & Organisation, 26, 26-43.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*. Paris : Seuil.
- Fournier-Laurent, M. (2006). *Écouter et dialoguer : une histoire parallèle de la communication et du participatif dans l'entreprise*. Éducation permanente, 167, p.127-133

- Enriquez, E. (1997). *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Giroux, N. et Giordano, Y. (1998). *Les deux conceptions de la communication du changement*. Revue française de gestion, p.139-151.
- Giust-Desprairies, F. (2010). *Transformations, individus et... communicants. Regards croisés de chercheurs*. Les Cahiers de la communication interne, 27, p.27-33.
- Guillaume, G. (2010). *L'éthique de Soi et la communication paradoxale des managers. Actes du colloque international Éthique et métaéthique dans les professions de l'information et de la communication*. CERIC/LERASS, Béziers, 25 et 26 novembre.
- Guillaume, G. (2009). *L'Ère du coaching, critique d'une violence euphémisée*. Paris : Syllepse.
- Huet, R. (2011). *Quand les chefs d'entreprise célèbrent leurs engagements éthiques. Étude de la symbolique des cérémonies publiques de signature des chartes*. Communication, 28/2. Récupéré de <http://communication.revues.org/index1865.html>.
- Kerjean, A. (2002). *Le Manager leader*. Paris : Eyrolles.
- Loneux, C. et Huet, R. (2009). *Le tournant institutionnel de la RSE à l'épreuve de l'analyse communicationnelle*. Revue française de socio-économie, 4, 117-134.
- Mispelblom-Beyer, F. (2007). *Travailler, c'est lutter*. Paris : L'Harmattan.
- Pesqueux, Y. (2009). Entretien avec Y.Pesqueux : *La RSE est morte !* Sociologies pratiques, 18, p.31-38.
- Riboud, F. (2009, 3 mars). *La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise*. Le Monde.
- Saincy, B. (2009). *Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE*. Sociologies pratiques, 18, p.21-28.
- Saint-Lambert, G. (2006). *Quand l'entreprise s'affiche responsable...* Éducation permanente, 167, p.99-110.
- Salmon, A. (2009). *Éthique et intérêts : quels mobiles pour l'entreprise-providence ?* Revue française de socio-économie, 4, 39-57.
- Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Seuil.

Les pratiques de la RSE dans les entreprises marocaines : cas des entreprises de la région SMD labélisées RSE

Lahsen El MADI

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr -Agadir

Résumé :

Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain et environnemental.

Plusieurs recherches ont montré que l'accès à la formation continue des collaborateurs reste une préoccupation sociale à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Certaines entreprises marocaines affichent une réelle volonté d'améliorer en permanence leur performance en la matière. Ce travail de recherche s'inscrit dans ce contexte et a comme objectifs de fournir aux dirigeants des entreprises marocaines des repères qui donnent du sens à leur politique de formation continue à la lumière des approches de RSE d'une part, et d'étudier leurs applications RSE d'autre part.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, Formation continue, Capital humain et environnemental, Parties prenantes, Entreprises marocaines.

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. A l'heure de cette responsabilité sociale, la formation est une des matières auxquelles les entreprises socialement responsables doivent s'intéresser (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Brammer, Millington et Rayton, 2007). Les salariés sont une des parties prenantes importantes de l'entreprise et sont « noyaux » du développement d'entreprise. En effet, la perception de la formation influence positivement l'engagement organisationnel des salariés (Brammer et al, 2007). Pour répondre à des attentes sociales en ce qui concerne la formation professionnelle continue, il faut agir sur le comportement de l'entreprise envers ses collaborateurs. Comment sa politique de formation professionnelle continue peut répondre à des attentes sociales? Comment assurer l'engagement et la performance des collaborateurs dans la formation? Nous devrions apporter les réponses à ces questions dans les parties suivantes qui traitent la formation comme l'un des aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, les responsabilités de la gestion « saine » devraient s'étendre au-delà des exigences découlant des droits accordés aux salariés par la loi (Folger et Bies, 1989). Ces responsabilités accompagnent la justice des processus par lesquels est prise la décision en matière de formation professionnelle continue.

Au Maroc, certaines entreprises mènent depuis quelques années une politique et des actions qui peuvent faire partie intégrante de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, ces entreprises affichent une réelle volonté d'améliorer en permanence leur performance en la matière, aussi bien sur le plan interne (par rapport aux collaborateurs) qu'en externe (en direction des autres parties prenantes).

C'est précisément dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche qui a pour objectif d'évoquer les problèmes de formation continue à la lumière des approches de responsabilité sociale de l'entreprise.

La première partie de cette recherche, de type conceptuel, se veut fournir aux gestionnaires les repères qui donnent du sens à leur RS et à leur politique de formation des collaborateurs. Pour cela, elle est consacrée à un état de l'art autour de la RSE et de la formation continue. Elle vise à mettre en revue l'émergence et les définitions des concepts, ainsi que leur cadre au Maroc.

La seconde partie empirique présente les résultats de l'enquête empirique sur le comportement des dirigeants envers la responsabilité sociale et la formation continue dans une entreprise marocaine de la région Sous Massa Draa (cas de PACK SOUSS). L'objectif est de voir comment cette entreprise, labellisée ESR par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), intègre la politique de formation continue dans sa pratique RSE.

I- Cadre Conceptuel De La Recherche

I.1. Prémices du concept RSE

Étymologiquement, le terme « responsabilité » trouve son origine dans le droit. Du latin *spontio*, lui-même décalqué du grec *spondé*, signifie promesse solennelle génératrice d'engagement (Tchankam et Estay, 2004). Aujourd'hui, toutes les confusions que l'on rencontre, y compris dans l'entreprise, sont liées au malentendu entre la conception juridique et l'acception morale du concept. En droit, la responsabilité présente un contenu négatif. Il y a, par ailleurs, opposition entre la responsabilité juridique et morale ou managériale. Dans le dernier cas, être responsable signifie répondre de ses actes, des décisions et de leurs conséquences devant autrui. On ne répond plus parce qu'on est contraint, mais parce qu'on décide de le faire. L'idée de responsabilité sous-entend la présence de l'autre et signifie une volonté de répondre de ses actes. En RSE, le terme de responsabilité est à comprendre dans le sens de responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a le dirigeant d'agir d'une certaine façon. On tient compte ici de l'intentionnalité exprimée par le dirigeant d'avoir un comportement social. Être responsable c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte. Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors

réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui (Delphine, 2008).

La notion de responsabilité a été passée par trois phases essentielles. Dans la première phase, l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable. Dans la seconde phase, la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des mesures et des dangers. Enfin, une troisième qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité traduisant une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité et qui conduit à la mise en place du principe de précaution (Ewald, 1997). Le mot « social » recouvre plusieurs sens qui rendent ambiguë la notion de « responsabilité sociale ». Puisque cela s'applique à l'entreprise, le concept de RSE a été restreint au champ des relations employeurs-salariés, excluant les autres dimensions qui ont trait au développement durable.

C'est ainsi que le concept « sociétal » est utilisé dans le but de différencier ce qui est lié à la société au sens large de ce qui est lié aux relations employeurs-salariés. En effet, le terme sociétal semble être un consensus qui satisfait aux différentes significations du terme anglais social. Le terme sociétal reflète l'ensemble de la société y compris l'environnement, alors que le terme français social peut, en plus des relations sociales, omettre le plan environnemental et renvoyer à un système de politique social (Cazal et Dietrich, 2005). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée, l'usage courant tend de plus en plus à comprendre le terme « social » (dans le contexte de RSE) dans son sens original tiré de l'anglo-américain qui englobe les aspects sociétaux.

I-2 Vers une conception moderne de la RSE

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Union Européenne, 2001). La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer

ainsi à l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs et de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

Le concept de parties prenantes a été défini par Freeman (1984) comme « ***Un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels*** ».

Cette approche Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (In Gond et Mercier, 2004).

C'est à travers les données sociales de l'entreprise que nous pouvons avoir une idée sur son implication sociale en termes de conditions de travail (sécurité, hygiène, accident de travail), de gestion des carrières et des compétences et de dialogue interne comme l'explique Fraisse et Guerfel (2005).

S'inscrire dans une logique RSE exige ainsi de l'entreprise une réflexion sur l'ensemble de ses parties prenantes. Une réflexion qui n'est pas innocente ni gratuite dans la mesure où une stratégie RSE donne à l'entreprise une image externe d'« entreprise citoyenne », ce qui a un effet considérable sur les consommateurs.

Cet engagement vis-à-vis des parties prenantes n'est pas fortuit. Allouche, Huault et Schimdt (2004) considèrent que l'adoption de la RSE est une réponse à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité au profit de l'actionnaire mais aussi des autres parties prenantes. La GRH peut être dans ce sens un levier puissant pour l'entreprise qui veut adopter un comportement plus socialement responsable notamment à travers la mise en place de pratiques innovantes pour ses parties prenantes (Fraisse et Gurefel, 2005).

Les nouveaux contours de la RSE viennent ainsi interroger la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage

sur des questions telles que la formation, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre travail-famille et loisirs, la diversité accrue des RH, etc. Selon Beaupré & al (In Sinem KILIC, 2010), la relation entre GRH et RSE repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Une telle approche favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel et une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés.

En effet, selon Stropnick (2010) une entreprise responsable devrait être capable de gérer les facettes internes et externes de la RSE et inclure dans sa réflexion à la fois les parties prenantes internes (employés) et externes (Consommateurs, ONG...). Les entreprises socialement responsables devraient fournir différentes catégories d'aide à leurs employés ainsi elles minimisent les résultats négatifs pour elles et pour le bien-être de leurs salariés.

D'autres approches proposent de redéfinir la RSE comme étant «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société» (La Commission Européenne, 2011). La disparition du mot « volontaire » ne signifie pas que la RSE soit devenue une démarche obligatoire; mais cela témoigne du fait que l'on évolue de plus en plus vers l'application d'une RSE forte, avec des standards, voire, pourquoi pas, des réglementations !

Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/ actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;

- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer.

La complexité de ce processus dépendra de facteurs tels que la taille de l'entreprise et la nature de ses activités. Pour la majorité des petites et moyennes entreprises, en particulier les micro-entreprises, le processus de RSE restera probablement informel et intuitif.

Pour optimiser la création d'une communauté de valeurs, les entreprises sont encouragées à adopter vis-à-vis de la RSE une approche stratégique à long terme, et à explorer les possibilités de concevoir des produits, des services et des modèles d'entreprise innovants qui contribuent au bien-être aussi bien des collaborateurs que de la société et débouchent sur des emplois de meilleure qualité et plus productifs.

I-3 La nature multidimensionnelle de la RSE

La RSE ne doit en aucun cas être confondu avec des initiatives motivées par le marketing, les relations publiques, la philanthropie d'entreprise ou simplement avec le respect de la loi. Dans son acception la plus rigoureuse, la RSE peut être considérée comme étant un ensemble complet et cohérent qui intègre des politiques, des pratiques et des programmes visant un développement économique, une amélioration de la qualité de vie des populations actives et de leur familles, il en est de même pour les communautés locales et de la société en général.

Conformément à ces principes et orientations, le RSE couvre au moins les droits de l'homme, les pratiques en matière de travail et d'emploi (telles que la formation, la diversité, l'égalité entre les femmes et les hommes, et la santé et le bien-être des salariés), les questions environnementales (comme la biodiversité, le changement climatique, l'utilisation efficace des ressources, l'analyse du cycle de vie et la prévention de la pollution), et la lutte contre la fraude et la corruption. Les priorités de la RSE comprennent également la participation et le développement au niveau local, l'intégration des personnes handicapées et les intérêts des consommateurs, en ce qui concerne notamment la vie privée. La promotion de la responsabilité sociale et environnementale par l'intermédiaire de la chaîne

d'approvisionnement, et la divulgation d'informations non financières sont considérées comme des questions transversales importantes.

I- 4 La formation continue: une dimension de la RSE

Les collaborateurs ne doivent pas être considérés comme des données immuables : le travail change, les hommes évoluent. Dans ce cadre, la FC est restée longtemps artisanale, sans rapport avec l'importance des besoins. On la considérait comme extérieure aux préoccupations de l'entreprise et de la seule responsabilité de l'éducation nationale. Cela explique sans doute les problèmes rencontrés aujourd'hui par de nombreuses entreprises avec leur personnel âgé.

Peu à peu cette conception a évolué. On a pris connaissance que la formation est le meilleur moyen d'adapter l'homme à son travail, qu'elle est l'un des rares domaines où se rencontrent les besoins des entreprises et les souhaits des collaborateurs, qu'elle contribue grandement à la performance économique et à la motivation des collaborateurs. En effet, c'est à travers elle que la logique organisationnelle et motivation individuelle se rencontrent. (Meignant A., 2006). De ce fait, on est passé peu à peu d'une représentation de la FC considérée comme une dépense à une autre représentation où on la considère comme un investissement immatériel. Ainsi, le nombre d'entreprises portant une réelle attention aux pratiques de la formation continue ne cesse de croître aujourd'hui. En dépit de l'importance des aspects techniques et quantitatifs, les entreprises ont pris conscience de la pertinence à intégrer dans leurs réflexions et leurs pratiques les aspects sociaux et humains notamment la formation continue. L'entreprise, pour pouvoir exister et survivre, doit être appréhendée comme une collectivité d'intérêt que l'on gère avec la coopération et la reconnaissance de tous ses membres : les gains de productivité sont également possibles au niveau de la formation des collaborateurs de leur développement professionnel.

La formation est le processus permanent par lequel les personnes ou les organisations acquièrent tout au long de leur existence les compétences nécessaires à une meilleure maîtrise de leurs activités propres, en fonction des besoins personnels ou organisationnels.

La formation continue améliore non seulement les compétences des salariés, elle peut aussi contribuer à développer la personnalité des formés dans la mesure où ces derniers puissent « sortir de chez soi », « s'épanouir », « avoir plus d'assurance », et « avoir un meilleur moral ».

A ce stade, l'objectif principal de formation est d'améliorer le niveau culturel des salariés (Dubar, Debuchy, Delaunay, Feutrie, Gadrey et Verschave, 1981). Par conséquent, dans le sens de la responsabilité, l'entreprise devrait assurer une meilleure maîtrise de l'environnement professionnel et social pour ses employés.

Si la formation développe les compétences, renforce la confiance en soi et contribue à l'épanouissement de la personne, il nous semble que cet objectif permet d'améliorer d'une part la compétitivité de l'entreprise et d'autre part l'appartenance des salariés à l'organisation (satisfaction plus = perception d'appartenance plus = productivité plus).

Pourtant, ce contexte « gagnant-gagnant » n'est pas maîtrisé par la plupart des employeurs. Ils poursuivent l'objectif économique en oubliant leur responsabilité envers leurs salariés. Ainsi, les entreprises participent à la formation professionnelle continue de la façon coercitive par les obligations financières de l'Etat et/ou des conventions collectives. En effet, depuis la loi de 1971, les entreprises françaises doivent s'engager à consacrer une partie de leur masse salariale à la formation professionnelle continue. La législation en matière de formation des salariés de chaque pays contraint l'entreprise à la faire. Un souci d'égalité des accès à la formation a été dénoncé par la loi sous les formes de « discriminations positives » et « droit à la qualification » pour les personnes moins formées (Aventur et Hanchane, 1999). La mise en place du dispositif intitulé « droit individuel à la formation » (DIF) (2004) s'inscrit dans la même perspective. Pourtant, les entreprises sont soumises à des règles en principe obligatoires auxquelles il est possible de déroger (Klarsfeld et Delpuech, 2008). En effet, ces dernières disposent d'une marge de manœuvre importante pour réaliser la formation professionnelle continue en leur sein. Malgré les efforts de l'Etat et les pressions des acteurs sociaux, persistent les problèmes éthiques de formation continue des salariés. Quels sont donc les principaux enjeux de la formation continue ?

I-5 Enjeux de la formation

Il y a deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux éthiques, culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi les préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc.

La formation continue est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire. Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles. La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

La formation est donc un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles. Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux

objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés.

Enfin, on peut dire que les enjeux de la FPC dans l'entreprise sont de deux ordres: pour l'entreprise elle-même et pour les collaborateurs (Guillot J. F. et Rouquie G., 1996). En général, les enjeux pour l'entreprise sont liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique de formation. Cette dernière consiste à concevoir la formation, la planifier, la mettre en œuvre, la gérer et surtout évaluer ses effets. En effet, dans une perspective stratégique, la formation des ressources humaines est un ensemble planifié d'activités d'apprentissages variées, dont le but explicite est de pourvoir les organisations et les individus en compétences propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise (Benabou C.) Cette orientation stratégique de la formation met l'action sur un processus intégré (donc planifié) aux stratégies et aux buts de l'entreprise. Les buts sociaux évoqués, renvoient à la responsabilité sociale de l'organisation vis -à-vis du personnel, mais aussi des acteurs externes. Quelle est donc la responsabilité de l'entreprise dans le choix de la formation continue ?

I-6- La responsabilité de l'entreprise dans le choix de la formation continue

Les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise se développent fortement dans le monde des affaires et des académies depuis l'époque friedmanienne (1970). Depuis des années, on a assisté à plusieurs littératures qui ont cherché à définir le contexte de cette naissance et à déterminer de quoi il s'agit. La performance de l'entreprise est définie par « trois P » : *Profit, Planet, People* (Viers et Brulois, 2009). On constate un infléchissement des stratégies et des modes de pilotage dans les entreprises dès qu'arrive la responsabilité sociale de l'entreprise.

Cette dernière apporte « un nouveau courant d'air » dans le management des entreprises. Elle devient le mode de régulation des entreprises dans le but de renforcer leur « capital-images » ou la confiance à l'égard de l'ensemble prenantes (Gasmi et Grolleau,

2005). Plusieurs recherches ont également montré la relation linéaire entre l'image de firme et son engagement à la responsabilité sociale de l'entreprise (Fombrun et Shanley), 1999 ; Turban et Greening, 1997 ; Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007). Cette image est positive lorsque l'entreprise intègre la RSE dans ses activités. Depuis sa naissance, la responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrit dans les entreprises comme une perspective instrumentale de performance économique. Les chercheurs s'engagent à étudier les relations entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière (McGuire, Sundgren et SchneeWEIS, 1988 ; Waddock et Graves, 1997 ; McWilliams et Seigel, 2000). Les managers veulent améliorer la situation économique de la firme, « doing good by doing well », en intégrant les logiques éthiques dans les activités de celle-ci. Le retour positif de l'investissement social des entreprises, en termes de financement et de clients, a été démontré par les recherches en gestion. Pour les organisations économiques que nous appelons les entreprises, leur premier objectif est de faire de l'économie. La recherche de nouveaux marchés, la mise en place des stratégies de gestion des ressources humaines et la recherche de développement s'inscrivent dans le but de remplir les portefeuilles des actionnaires et de gagner plus de profit. Cependant, ce faisant, il n'y a pas que les actionnaires qui sont les seuls pris en compte au sein de l'entreprise. Comme nous avons dit que les salariés sont une des parties prenantes les plus importantes pour la survie de l'entreprise. Dans la société contemporaine, les entreprises sont obligées de concilier l'objectif économique et les autres préoccupations qui sont attendues par leurs salariés.

Au-delà des obligations, des contraintes sociales, la responsabilité sociale de l'entreprise s'y inscrit comme un moyen susceptible d'améliorer le management des ressources humaines (Fraisie et Guerfel Henda, 2005). Elle implique que l'entreprise s'intéresse à la gestion durable du personnel en assurant une politique équitable, transparente, en fournissant aux salariés de meilleures conditions de travail, une vie professionnelle épanouissante et une conciliation entre travail, famille et société. Par conséquent, une confiance s'établit entre l'entreprise et les employés qui investissent davantage dans l'entreprise. La responsabilité sociale de l'entreprise influence positivement l'implication des employés au sein de l'organisation (Collierand et Esteban, 2007 ; Backhaus, Stone, et Heiner, 2002 ;

Turban et Greening, 1997). C'est le contexte « gagnant -gagnant » pour l'entreprise d'une part et pour les salariés d'autre part.

La RSE vise à formuler de nouveaux principes ou de nouvelles règles déontologiques, sur une base conventionnelle et avec pour visée centrale la recherche de nouvelles légitimités, au sein d'un capitalisme mondialisé et financiarisé (de Nauteuil, 2009). Faute de traduction d'application concrète, la responsabilité sociale de l'entreprise porte peu sur les questions du travail, sur les décisions managériales au sein de l'organisation.

Nous pouvons expliquer le comportement de l'entreprise en matière de formation continue selon le type de responsabilité privilégié au sein de l'entreprise.

Il y a quatre catégories de responsabilités des entreprises (Carroll, 1979) : Responsabilités économiques, Responsabilités légales, Responsabilité éthiques, Responsabilités discrétionnaires (philanthropiques).

Les deux premières sont exigées par la société (nous les appelons les responsabilités primaires) et les deux dernières sont attendues pour une meilleure vie sociale économique. Selon Capron et Quairel Lanoizelée (2004), l'intersection entre l'éthique et l'économie conduit à l'équité ou la justice sociale du traitement des salariés.

Les responsabilités économiques donnent à la formation un caractère instrumental. L'entreprise qui investit uniquement en adoptant cette responsabilité ne se préoccupe pas des finalités sociales de la formation. Au sein de ces entreprises, il n'y a pas d'influence du concept de responsabilité sociale sur les pratiques de formation professionnelle continue. Donc, pour assurer la participation de toutes les entreprises à la formation, l'intervention de l'Etat et des interlocuteurs sociaux serait nécessaire (on parle ici de responsabilités légales de l'entreprise). Dans ce cas, l'entreprise y participe de manière coercitive sans préoccupation sociale et l'intérêt utilitaire reste au premier plan dans le choix de formation professionnelle continue. Les obligations légales peuvent pousser les entreprises à investir annuellement un pourcentage de masse salariale à la formation des salariés. Il n'en reste pas moins qu'on continue à entendre des inégalités et des discriminations à la formation professionnelle continue. En fin de compte, la question de rentabilité

peut influencer le processus opérationnel et les critères de choix de formation professionnelle continue.

Ainsi, en disposant de ces deux responsabilités primaires, l'entreprise ne peut résoudre la question éthique de la formation des salariés. Elles sont indispensables pour l'existence de l'entreprise (condition nécessaire) mais cela ne suffit pas à produire une meilleure pratique de formation professionnelle continue intégrant des préoccupations sociales. Trop souvent on regarde le budget de formation, le nombre de participants pour juger la responsabilité d'une entreprise envers cette matière. Donc, l'entreprise poursuit son propre intérêt utilitaire dans la gestion des ressources humaines et ne pose jamais la question si cette politique, ce choix ou cette organisation est éthiquement juste. Selon Carroll (1979), l'intention morale ne s'insinue pas dans le business si la responsabilité économique est prioritairement supportée par l'entreprise. Le licenciement massif, la réduction du budget formatif et la persistance du chômage sont des preuves vivantes de la situation économique actuelle. Or, nous devrions rester optimistes en disant que l'entreprise pourrait développer la politique « gagnante-gagnante » en faveur d'une économie humaine et durable.

La gestion des ressources humaines devrait dès lors comporter les responsabilités éthiques dans ses pratiques. Une politique équitable, transparente et une justice organisationnelle sont attendues au sein de l'entreprise. Au-delà des responsabilités primaires, les entreprises sont appelées à être plus éthiques, plus justes dans leurs actes. Pour des entreprises manufacturières dans lesquelles travaillent des hommes et des femmes, l'éthique dans la gestion des ressources humaines est souhaitable. De plus, la responsabilité éthique de l'entreprise peut améliorer la perception de responsabilité sociale de l'entreprise des salariés et renforcer leur appartenance (Brammer et al., 2007 ; Collierand et Esteban, 2007).

Néanmoins, selon notre connaissance, la plupart des entreprises négligent cette catégorie de responsabilités dans leurs activités. Cela s'explique par la persistance des problèmes éthiques de la formation professionnelle continue qui est un domaine important de la gestion des ressources humaines. Paradoxalement, les agents économiques peuvent constituer un budget pour aider la communauté. Les

entreprises mobilisent facilement les ressources financières pour les activités visibles de mécénat et de sponsoring d'une équipe de sport. Ce sont les responsabilités philanthropiques auxquelles s'engagent facilement les entreprises contemporaines (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Certes, n'oublions pas que ce sont des activités à court terme et qui peuvent être supprimées quand l'entreprise est en difficulté de financement. Elles ne sont pas durables. En adoptant le comportement philanthropique, l'entreprise pourrait également investir dans la formation professionnelle continue pour le bien-être de la société (apprentissage en alternance, accompagnement des chômeurs, etc.) ou pour le bien-être et le développement personnel de ses salariés. Investir en capital humain est une activité responsable de la part de l'entreprise pour le développement durable de sa main-d'œuvre. De surcroît, l'entreprise gagne également de cet investissement de nombreux intérêts: le niveau élevé de qualification des salariés, son image de marque auprès des parties prenantes et son attractivité auprès de la main d'œuvre potentielle. Investir dans la politique de formation, c'est également de développer les outils de gestion des compétences, des carrières de leurs salariés. A cette réflexion, les entreprises pourraient intégrer dans la politique de formation le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience. Ce dispositif est une nouvelle source de gestion des ressources humaines (Parlant, 2004; Ballet, 2009). Malgré certains inconvénients perçus du processus de valorisation des acquis de l'expérience (le départ pour d'autres entreprises, les revendications salariales et statutaires, etc.), de nombreuses recherches ont montré que l'entreprise peut profiter de ce dispositif pour constituer les stratégies de gestion des ressources humaines en s'assurant l'implication et la performance des salariés (Paddeu & Savoyant, 2003; Ballet, 2009). De plus, s'engager à la démarche de la valorisation des acquis de l'expérience pour garantir l'employabilité des salariés est une responsabilité de l'entreprise dans un contexte économique instable et défavorable. L'intégration de la responsabilité éthique dans la stratégie de gestion des ressources humaines conduirait l'entreprise à définir ce qui est juste et loyal pour tous les salariés. S'engager à faire la formation des salariés et y consacrer un budget est un geste responsable de l'entreprise auprès de ses salariés. Mais ce n'est pas suffisant pour une responsabilité sociale de l'entreprise. Au-delà des responsabilités primaires, une responsabilité éthique est nécessaire pour construire une politique durable de formation professionnelle continue dans laquelle

s'inscrivent des réoccupations sociales. Dans ce cas, la responsabilité sociale de l'entreprise appelle une justice organisationnelle. Face aux travailleurs qui sont « noyaux » de la production, l'entreprise devrait adopter une responsabilité éthique et un esprit de justice dans ses décisions managériales. Les problèmes éthiques de formation professionnelle continue n'auraient de réponse que si le concept de responsabilité sociale reste en phase avec celui de justice organisationnelle dans la gestion des ressources humaines.

II- La RSE : Qu'en est- il du maroc ?

II-1 La FC au Maroc

L'action du Maroc dans le cadre de la formation continue peut être située en quatre étapes :

a) Création d'un opérateur pour la Formation professionnelle et de la Promotion du Travail :

En 1974, l'Etat en collaboration avec les partenaires sociaux prend conscience de l'absence d'une structure de formation professionnelle pour le personnel peu qualifié (en situation d'emploi ou pas), institue une taxe de formation professionnelle, et en confie la gestion à un organisme –l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du travail- chargé de la promotion du travail, du développement et de l'adaptation de la formation professionnelle des centres du Ministère chargé du travail. L'OFPPPT est alors chargé de l'orientation et de la sélection des candidats à ses unités de formation, de veiller à la reconversion des travailleurs, et de l'organisation et du contrôle de l'apprentissage. Ce faisant, les pouvoirs publics se dotent d'un instrument qui agit comme un opérateur de formation tout en étant investi d'une mission institutionnelle (reconversion des travailleurs, de l'apprentissage, promotion du travail, etc...). Pour impliquer le secteur privé dans les orientations assignées à cet organisme, l'OFPPPT est soumis avec la personnalité morale et de l'autonomie financière à la gestion tripartite. Puisque son Conseil d'Administration présidé par le Ministre de tutelle, comprend des représentants du patronat et des salariés, de la Fédération des Chambres de Commerce et des Associations Professionnelles.

b) Contractualisation des programmes de formation avec les Associations Professionnelles:

En 1984, nouveau constat des pouvoirs publics, les entreprises souffrent d'une carence aggravée de profils intermédiaires (ouvriers qualifiés, maîtrise, technicien). Alors que l'administration recrute de moins en moins, les jeunes, faisant le choix d'études longues, ont des difficultés à s'insérer. Pour mettre fin à ce déphasage, l'Etat décide d'investir massivement dans le dispositif de l'OFPPPT à partir de 1984, en vue d'accroître les capacités d'accueil de formation pour les jeunes. Cette inflexion stratégique sera accompagnée par une implication des professionnels du secteur privé dans la gestion de la formation : définition des besoins d'emploi, des programmes de formation, de la formation des formateurs et de l'insertion des stagiaires. Pour certains secteurs, l'implication des professionnels va jusqu'au choix des gestionnaires (et en particulier) du Directeur du centre. Il va sans dire, que là où l'implication des professionnels est la plus forte, les centres de formation professionnelle enregistrent les meilleurs taux d'insertion. Il existe des cas d'entreprises de confection qui ont recruté des promotions entières de lauréats de l'OFPPPT.

c) Le développement de la formation professionnelle permanente :

En 1993, nouveau constat, cette fois-ci, posé par les partenaires sociaux, qui constatent de grands problèmes d'adaptation des salariés dans l'entreprise et posent le problème du détournement de l'OFPPPT de ses missions originelles, à savoir la reconversion des travailleurs. Une enquête menée par l'Association des Gestionnaires des Ressources Humaines prouve que 50% des entreprises n'ont jamais investi dans la formation de leurs salariés. De plus, les PME-PMI – tout en annonçant une carence dans l'investissement sur les ressources humaines- soulignent une incapacité à investir de part des moyens financiers suffisants ou de l'incapacité à déterminer leur retour.

A l'aide de la Banque Mondiale, les pouvoirs publics mettent alors en œuvre un programme de soutien au secteur privé en deux axes :

Premier axe : Emergence de la demande de formation : les associations professionnelles sont invitées à constituer des

groupements d'aide au conseil pour recevoir des fonds de l'Etat afin de financer des études de diagnostic pour les entreprises adhérentes. Les études permettent aux entreprises d'investir dans des études de planification afin de disposer de la lisibilité nécessaire pour investir en général et sur les compétences en particulier.

L'entreprise ayant recours à ces études bénéficie d'un soutien financier à hauteur de 80 % du coût de l'étude.

Deuxième axe : Soutien des plans de formation des entreprises : alors que les entreprises bénéficiaient d'un soutien financier de 50 % des actions à hauteur de 50 % de la taxe de la formation professionnelle, les pouvoirs publics avec le soutien du patronat introduisant des mesures incitatives toutes les entreprises disposant d'un plan de formation bénéficieront d'un soutien financier sans limite à hauteur de 70 % des dépenses engagées.

Cette réforme en instituant le principe de la mutualisation des ressources de la taxe de la formation professionnelle et en déplaçant les participations de l'OFPPPT aux plans de formation des entreprises a permis aux entreprises de bénéficier de nouveaux soutiens pour leur compétitivité, en particulier les PME-PMI ou les entreprises intervenant dans des secteurs concurrentiels (secteur pharmaceutique, Confection, Technologies de l'information, ...). Cette réforme a été suivie d'un accroissement considérable des budgets et des bénéficiaires de la formations financées.

d) La formation professionnelle de service de l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi :

Les jeunes en général et les diplômés en particulier connaissent de nos jours de plus en plus de difficultés d'insertion dans le marché de l'emploi. Voilà une affirmation qui ne fera sursauter personne, tant elle fait maintenant partie des débats publics. Ce type de déclaration s'appuie sur des données qui confirment une situation qui devient de plus en plus préoccupante.

Dans ce sens le gouvernement marocain a adopté tout récemment une stratégie d'emploi qui repose sur des actions ciblées qui tiennent compte de la diversité du marché de l'emploi et qui s'articule pour ce

qui est de la lutte contre le chômage des diplômés autour d'éléments qui se résument comme suit :

- la création d'une agence nationale d'intermédiation, avec des antennes au niveau régional, qui aura pour mission d'assurer l'information, l'accueil, l'orientation et l'inscription des demandeurs d'emplois, de favoriser le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi et de contribuer à la mise en place des programmes de formation insertion professionnelle. L'agence aura aussi pour rôle de prodiguer des conseils aux entrepreneurs et faire de la prospection sur le marché de l'emploi, notamment auprès des employeurs qui n'arrivent pas à définir leurs demandes en ressource humaines ;
- l'institution d'un dispositif d'appui à la reconversion en vue de favoriser l'adaptation professionnelle à travers plusieurs programmes à savoir : la mise en place d'un système de formation par apprentissage, l'institution d'un dispositif d'appui à la reconversion professionnelle et la formation en cours d'emploi ;
- l'adoption d'un programme d'appui à l'auto-emploi en faveur des diplômés chômeurs en vue de les assister lors de la création de leurs propres activités (montage des dossiers du projet, démarrage du projet et résolution des problèmes techniques qui surgissent, l'octroi de crédit du Fonds de Promotion de l'Emploi des Jeunes) et d'en accroître la viabilité ;
- le développement des programmes d'incitation à la création d'emplois pour les diplômés dont les plus importants sont le programme action-emploi, le programma Moukawalati, le programme d'encouragement à l'embauche des diplômés par les entreprises nouvellement créées.

II-2 La RSE au Maroc

Le Maroc s'est inscrit comme la majorité des pays à travers le monde dans la vague de la mondialisation. Ce choix a différents avantages mais des exigences existent aussi. Il s'agit notamment d'une mise à niveau des entreprises marocaines pour pouvoir contrecarrer

la concurrence étrangère. Un effort devrait être mené pour garder leur compétitivité vis à vis tout d'abord du marché marocain mais aussi international. Elles se doivent ainsi de répondre à différentes normes de qualité, d'hygiène mais aussi d'environnement et des normes sociales.

La grande majorité des entreprises marocaines définissaient leur légitimité sur la seule base de critères économiques sans tenir compte de leur impact sur leurs parties prenantes ni de leur responsabilité sociale. Les quelques entreprises qui émergent du lot sont encore très peu nombreuses. (Bentaleb et Arwata, 2011). En témoigne le nombre très limité des entreprises qui ont eu le label marocain de la RSE. En 2006, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avait conçu et mis en place un label de la RSE. Cette action était motivée par les changements que vit le pays et son ouverture à l'international.

Depuis 2006, une commission spéciale de la CGEM travaille sur l'octroi de ce label aux entreprises qui répondent aux exigences de la charte de la RSE articulée autour des neuf axes :

- Respect des droits de l'Homme
- Amélioration continue des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles
- Protection de l'environnement
- Prévention de la corruption
- Respect des règles de la saine concurrence
- Renforcement de la transparence de la gouvernance d'entreprise
- Respect des intérêts des clients et des consommateurs
- Promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
- Développement de l'engagement sociétal

Les entreprises signataires de cette charte bénéficient d'un nombre important d'avantages octroyés par des organismes publics et privés. La CGEM a négocié avec plusieurs organismes afin d'inciter les entreprises à adhérer à cette charte. Parmi les avantages, on cite :

- des taux préférentiels sur les crédits auprès de certains organismes financiers
- des avantages octroyés par la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
- des facilités Douanières et des avantages auprès de la Direction des Douanes
- etc...

A date d'aujourd'hui, ce sont une quarantaine d'entreprises qui ont déjà pu obtenir le

label RSE de la CGEM. Nous allons présenter en ce qui suit le cas d'une entreprise labellisée RSE (Pack Sous) et sa position par rapport à la problématique RSE et formation continue .

II- Cadre méthodologique et

résultats II.1. Méthodologie

Pour obtenir les informations voulues auprès de l'entreprise PACK SOUSS (seule entreprise de la région SMD labellisée RSE par la CGEM) , nous allons recourir à un outil souvent utilisé dans les études qualitatives à savoir les entretiens interactifs. Ces entretiens ont été précédés par une collecte de données secondaires basée sur l'analyse documentaire sur la RSE et la formation continue au Maroc. Il porte principalement sur trois grandes thématiques. La première sert à identifier les caractéristiques de l'entreprise. La seconde a pour objet de mettre le point sur la perception de la RSE pour l'entreprise, les moteurs et les freins. La troisième thématique met l'accent sur les aspects liés à la formation continue comme dimension interne de la RSE.

II.2. Les résultats de l'étude

2-1. La RSE dans une entreprise socialement responsable : Cas de Pack sous

- Présentation de l'entreprise

Créée en 1971, Pack Souss est une entreprise privée de 350 collaborateurs sise à Ait Melloul, Agadir . Elle œuvre dans le secteur agrumicole et particulièrement dans le conditionnement et l'exportation des agrumes. Comme le montre le tableau 1 l'entreprise a démarré son processus de certification à partir de septembre 2002 avec la norme ISO 9001. Ensuite, elle a obtenu le label RSE de la CGEM et la certification ISO 22000 respectivement en septembre 2008 et juin 2010. Ce label RSE a été renouvelé en mai 2012.

Tableau 1 : Certifications et labels obtenus

Système Qualité	Date de certification	Organisme certificateur
ISO 9001 VERSION 2000	26 septembre 2002	Moody international certification
HACCP	2003	Procert
EUREP GAP	- Janvier 03 option I - Juin 05 option II	Procert
BRC	JUIN 2006	Procert
Label CGEM	Septembre 2008 renouvelé en mai 2012	Véritas
Global Gap	Juillet 2009	Procert
Fairtrade (commerce équitable)	Mai 2008	Flo-Cert
ISO 22000	Juin 2010	Véritas
Certification autocontrôle	Mai 2012	Procert

Perception de la RSE pour l'entreprise

L'amélioration des relations avec les parties prenantes est le premier et le plus important apport de la labellisation cité par le directeur de Pack Souss. Les actions sociales se faisaient par l'entreprise depuis un long moment à travers le soutien scolaire et le soutien de plusieurs associations notamment l'insertion des lauréats de la Fondation Mohamed V pour la solidarité. Pack Souss est membre fondateur de la Fondation Sanady qui est née de la volonté d'entreprises marocaines de contribuer de manière responsable et efficace aux efforts entrepris par le Ministère de l'Éducation Nationale dans le cadre de la réforme du système éducatif. En apportant un accompagnement scolaire à des enfants issus de milieux modestes, la fondation a pour ambition de favoriser leur réussite scolaire et d'élargir ainsi leurs perspectives d'avenir. Depuis 4 ans, ce sont près de 1 950 enfants d'ouvriers des entreprises adhérentes et de douars avoisinants qui ont bénéficié de cours de soutien scolaire tout au long de l'année ainsi que d'activités parascolaires dans la région d'Agadir et de Casablanca.

Selon le directeur le label n'est qu'une reconnaissance et une valorisation du travail fait par l'entreprise : « PACK SOUSS a le label RSE qui n'est pas une fin en soi. Toutes les actions de l'entreprise n'étaient pas pour le label. On faisait cela avant et le label n'est qu'une sorte de reconnaissance des efforts fournis pour être à la hauteur de nos parties prenantes ».

L'action de Pack Souss est orientée en faveur des différentes catégories de parties prenantes spécifiées par Lèpineux (2003) y compris la communauté sociale: développement des actions purement sociales et loin de l'activité de l'entreprise, accompagnement scolaire à des enfants issus de milieux modestes, construction et réaménagement des écoles dans les villages éloignés et lutte contre l'abandon scolaire des filles dans les zones rurales.

En outre, dans le cadre de sa démarche dans le développement durable et en vue d'atteindre ces objectifs sociaux, PACK SOUSS a placé la lutte contre le phénomène de travail des enfants parmi ses priorités. De ce fait la société s'est engagée à améliorer la protection

de l'enfant à travers l'interdiction d'employer les personnes de moins de 18 ans.

D'après le Directeur, le label RSE est un atout qui assure à l'entreprise la protection permanente de la santé et le bien-être de ses collaborateurs, de ses partenaires et de ses visiteurs en maintenant un environnement de travail sécuritaire. Les objectifs de cette politique santé et sécurité sont :

- prévenir les accidents et les maladies de travail.
- améliorer de façon continue les performances en matière de santé et sécurité.
- se conformer aux lois, aux normes, ainsi aux exigences relatives à la santé et à la sécurité.

De ce fait PACK SOUSS a constitué le comité de santé et de sécurité qui veille à :

- établir des programmes et des procédures nécessaires à un environnement de travail sain et sécuritaire.
- participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents de travail et de maladies professionnelles.
- porter les équipements de protection nécessaires
- inspecter les lieux de travail.

S'agissant des avantages ou des bénéfices retirés des actions de type RSE, les phénomènes cités par le directeur et responsable RH de l'entreprise sont: la fidélisation des consommateurs et clients, meilleures relations avec les fournisseurs et les donneurs d'ordre. Viennent ensuite, dans l'ordre, les bonnes relations avec l'environnement local, l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux, les performances économiques améliorées. Dans l'exercice de sa responsabilité sociale Pack Souss cherche à faire profiter les communautés dans les quelles s'exercent ses activités des richesses qu'elle crée et de son savoir faire, en s'associant à des initiatives d'intérêt général. Les actions menées par cette entreprise sont surtout économiques et sociales :

- dans le domaine économique: l'objectif est de contribuer au développement économique et social notamment a travers des action menées dans les zones où sont implantées ses usines.
- dans le domaine social : l'entreprise vise à assurer durablement la sécurité des collaborateurs et de ceux qui interviennent sur ces sites. Quid des domaines de la GRH notamment la formation continue ?

III-2-2. Aspects liés à la gestion des ressources humaines

D'après le responsable RH le souci majeur de l'entreprise est d'améliorer les conditions de travail et les performances sociales de ses collaborateurs. « Pack souss s'est engagée à assurer durablement la sécurité des collaborateurs et de ceux qui interviennent sur ces sites ». Elle a mené, depuis quelques campagnes, des actions à caractère social au profit de ses collaborateurs à savoir :

- le plan de carrière
- la formation continue
- l'alphabétisation
- le Pèlerinage
- la Circoncision
- la crèche pour les enfants des ouvriers ...

Dans ce cadre elle a initié ces projets qui ont été favorablement accueillis par les bénéficiaires qui ont démontré leurs vifs intérêts.

Afin d'améliorer le sens de la coopération entre tous les collaborateurs en vue de résoudre les problèmes liés à la santé et à la sécurité, la direction PACK SOUSS a constitué le comité de sécurité et d'hygiène déjà cité ci-dessus.

Le comité contribue à la protection de la santé et de la sécurité des employés et à l'amélioration de leurs conditions de travail, notamment par

- l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les ouvriers

- le contrôle de l'efficacité des programmes et des procédures liés à la santé et la sécurité du personnel
- - l'élaboration des programmes de formation
- les mesures correctives en cas des problèmes liés à la santé et à la sécurité
- le suivi des enregistrements concernant les blessures et les accidents du travail
- le traitement des réclamations des employés concernant la santé et la sécurité
- le développement de la prévention par la sensibilisation de tout le personnel

En ce qui concerne la politique de recrutement, le responsable RH de l'entreprise réclame ne pas disposer d'une politique de recrutement des jeunes sans expérience ou des handicapés. Pour le recrutement externe, l'entreprise recourt aux demandes d'emploi présentées directement par les postulants ou recommandées par des intermédiaires (proches, amis,...).

Par ailleurs, l'entreprise dispose de l'AMO (assurance maladie obligatoire instituée au Maroc à partir de 2005) et recourt aux services des assureurs privés. En ce qui concerne la catégorie de personnel bénéficiant de l'assurance, l'entreprise assure une couverture maladie à l'ensemble de son personnel.

De même, selon le directeur, l'entreprises déclare la totalité de ses effectifs.

Au Maroc, les salariés peuvent être représentés soit par les délégués du personnel soit par les syndicats.

Les premiers sont obligatoires dans le établissements employant au moins dix salariés permanents. Dans ce cadre, l'entreprise a une présence syndicale déclarée.

Selon le directeur, l'objectif principal de Pack Souss dans son exercice de la RS est d'intégrer les préoccupations sociales dans sa gestion des ressources humaines en général, et de développer les outils de gestion des compétences, de la formation continue et des carrières de ses collaborateurs en particulier.

En matière de formation, le directeur déclare accorder le droit à la formation aux collaborateurs. La formation, pour l'entreprise, est un outil stratégique d'amélioration des performances. Sur le plan humain, il s'agit de former les collaborateurs sur l'utilisation des équipements sécurité, le respect des normes de prévention, l'analyse des risques liés au travail et les techniques d'intervention et de secours...

Il a aussi précisé que l'entreprise a établi à partir de 2008, dans le cadre de sa politique formation et de certification, des plans de formation qu'elle a réalisés en collaboration avec l'OFPPT ou avec d'autres organismes de formation publics et privés (Tableau 2).

Le tableau ci-dessus montre que l'entreprise a investi au cours des 5 dernières années, dans le cadre de sa démarche de certification, dans la formation continue.

Cependant et selon le responsable RH, Pack Souss a réalisé des formations dont le nombre et les budgets, restent encore insuffisants par rapport aux objectifs de l'entreprise et aux normes de la RSE (Tableaux 2 et 4). Dans ce cadre, les collaborateurs de l'entreprise ont bénéficié de formations concernant, entre autres, les exigences des normes ISO 9000, la climatologie, la bioclimatologie, l'irrigation, la fertilisation, les agrumes, les maladies de post-récolte des agrumes la protection phytosanitaire, le management, le système d'appréciation des performances, l'informatique et la législation du travail...

Tableau 2 : Etat des formations PACK SOUSS (2008-2012)

Exercice	Nombre de formation	Nombre de participant	Nombre de jours de formation
2008	1	11	2
2009	2	10	63
2010	16	282	45
2011	12	105	23
2012	2	6	2

Les tableaux ci-après présentent respectivement les principaux thèmes des formations assurées par l'entreprise au profit de ses collaborateurs (Tableau 3) ainsi que les budgets alloués à la formation continue (Tableau 4) au cours des cinq dernières années.

Tableau 3 : Thèmes de formations (2008-2012)

Années	Thèmes
2008	- Exigence des normes ISO 9000
2009	- Anglais général
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de l'exploitation Agrumicole - Multiplication des agrumes - Initiation à la pédologie horticole - Fertilisation dans un verger - Initiation à la climatologie et bioclimatologie - Irrigation dans un verger d'agrumes - Initiation à l'irrigation - Excel perfectionnement - Initiation à la protection phytosanitaire du verger - Initiation à la fertilisation - Installation d'un verger d'agrumes - Les agrumes - Initiation au travaux d'entretien - Evaluation de la formation
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Cohésion d'équipe et intelligence collective - Communication interpersonnelle - Lutte intégrée sur agrumes - Maladies de post-récolte des agrumes - Législation de travail - Supply chain des agrumes - rôle des délégués des salariés - Sage Gestion commerciale - Management d'équipe - Français
2012	- Système d'appréciation des performances
	- Mission des délégués des salariés
	- Edition pilotée

Tableau 4 : Budgets formations en KDH (2008-2012)

Période	Budget formations	Masse salariale	% BF/MS
1/10/2008 au 30/09/2009	31	8661	0,36%
1/10/2009 au 30/09/2010	71	8891	0,8%
1/10/2010 au 30/09/2011	158	10870	1,4%
1/10/2011 au 30/09/2012	65	10845	0,6%

Le tableau 4 montre que le budget affecté à la formation a enregistré au cours de la période 2008-2011 une augmentation significative en passant de 31 KDH à 158 KDH. Selon le responsable RH cette amélioration est due principalement aux exigences de la certification, qui a débuté en 2008, d'une part et au démarrage des formations planifiées d'autre part (Tableau3). Néanmoins, après avoir frôlé les 158 KDH en 2011, le budget alloué à la formation a connu une réduction de plus de 50% en 2012. Le rapport BF/MS a enregistré, quant à lui, la même tendance pendant la même période. Ces résultats soulèvent le problème de la durabilité de l'engagement social de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, notamment ses collaborateurs, et de son implication en termes de la de formation continue comme pratique de la RSE.

Trop souvent on regarde le budget de formation, le ratio BF/MS, le nombre de formations et de participants sans oublier la nature des thèmes assurés pour juger la responsabilité d'une entreprise envers la formation continue. En effet, les résultats présentés par les tableaux 2,3 et 4 montrent que le label responsabilité sociale de l'entreprise n'a pas fortement influencé la formation continue des collaborateurs de l'entreprise en tant que dimension interne de la RSE. Pour corroborer ce constat il suffit d'évoquer le fait que le nombre des formations réalisées, des participants et des jours de formation sans oublier le budget et le pourcentage de la masse salariale affectés à la formation demeurent insuffisants par rapport aux normes retenues pour une entreprise socialement responsable. Nonobstant les efforts fournis par l'entreprise les résultats ne suffisent pas à produire une meilleure pratique de formation professionnelle continue intégrant des préoccupations sociales.

Nous pouvons expliquer ce comportement de l'entreprise en matière de formation continue selon le type de responsabilité sociale au sein de l'entreprise (Carroll, 1979). Comme nous l'avons déjà avancé, au niveau de la partie théorique, il y a quatre catégories de responsabilités des entreprises : Responsabilités économiques, Responsabilités légales, Responsabilités éthiques, Responsabilités philanthropiques (Carroll, 1979).

Les deux premières, appelées aussi responsabilités primaires, sont exigées par la société . Les deux dernières sont attendues pour une

meilleure vie sociale économique. Selon Capron et Quairrel Lanoizelée (2004), le croisement de l'éthique et de l'économie aboutit à la justice sociale du traitement des collaborateurs.

L'entreprise qui adopte seulement une responsabilité économique donne à la formation un caractère instrumental et ne se préoccupe pas suffisamment de ses finalités sociales. Il n'y a pas, au sein de ce type d'entreprises, une grande influence du concept de responsabilité sociale sur les pratiques de formation continue. En disposant uniquement d'une responsabilité économique, l'entreprise ne peut résoudre la question sociale de la formation des collaborateurs. Ce type de responsabilité est nécessaire pour l'existence et la perpétuité de l'entreprise mais cela ne suffit pas à produire une meilleure pratique de formation professionnelle continue intégrant des préoccupations sociales.

Dans ce cas, l'intervention de l'Etat et des interlocuteurs sociaux en vue d'assurer la participation de toutes les entreprises à la formation, serait nécessaire (on parle ici de responsabilités légales de l'entreprise). Malheureusement, les entreprises marocaines ne sont pas encore obligées à consacrer un pourcentage de leur masse salariale à la formation des collaborateurs. Dans ce cas, les obligations légales peuvent pousser les entreprises marocaines à investir annuellement un pourcentage de masse salariale à la formation continue. S'engager à faire la formation des collaborateurs et y consacrer un budget est un geste responsable de l'entreprise auprès de ses salariés. Mais ce n'est pas suffisant pour une responsabilité sociale de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines devrait dès lors comporter les autres responsabilités dans ses pratiques. Au-delà de la responsabilité économique et même légale, l'entreprise est appelée à être plus sociale dans ses actes. De plus, la responsabilité sociale et morale de l'entreprise peut améliorer la perception de responsabilité sociale de l'entreprise des salariés et renforcer leur appartenance (Brammer et al., 2007; Collierand et Esteban, 2007).

En revanche, la plupart des entreprises marocaines négligent cette catégorie de responsabilités dans leurs activités. Cela s'explique par la persistance des problèmes économiques et financiers de la formation

professionnelle continue qui est un domaine important de la gestion des ressources humaines. Paradoxalement, elles peuvent mobiliser facilement des ressources financières et des budgets pour les activités visibles notamment le mécénat et le sponsoring d'une équipe de sport. Il s'agit d'une responsabilité discrétionnaire à laquelle s'engagent facilement les entreprises contemporaines (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Néanmoins, ces activités ne sont pas durables et peuvent être supprimées quand l'entreprise est en difficulté de financement.

L'entreprise pourrait également, en adoptant un comportement généreux et philanthropique, investir dans la formation professionnelle, continue pour le bien-être de la société (apprentissage en alternance, accompagnement des chômeurs, etc.) ou pour le bien-être et le développement personnel de ses collaborateurs.

Les entreprises pourraient intégrer dans leur politique de formation le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience. Ce dispositif est une nouvelle source de gestion des ressources humaines (Parlant, 2004; Ballet, 2009). Dans ce cadre, l'entreprise Pack Souss n'a pas encore intégré dans sa politique de formation le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience.

À cette réflexion, malgré certains inconvénients perçus du processus de valorisation des acquis de l'expérience (le départ pour d'autres entreprises, les revendications salariales et statutaires, etc.), de nombreuses recherches ont montré que l'entreprise peut profiter de ce dispositif pour constituer les stratégies de gestion des ressources humaines en s'assurant l'implication et la performance des salariés (Paddeu & Savoyant, 2003; Ballet, 2009). De plus, s'engager à la démarche de la valorisation des acquis de l'expérience pour garantir l'employabilité des salariés est une responsabilité de l'entreprise dans un contexte économique instable et défavorable.

L'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie de gestion des ressources humaines conduirait l'entreprise à définir ce qui est juste et loyal pour tous les collaborateurs.

Conclusion

Dans leur exercice de la RS, les entreprises cherchent à faire profiter les parties prenantes, avec lesquelles exercent leur activités des richesses qu'elles créent et de leur savoir faire en s'associant à des initiatives d'intérêt général. Les actions développées dans ce domaine, même si elles n'entraînent pas toujours de contrepartie directement pour ces entreprises, doivent contribuer à :

- améliorer leur image auprès du public et notamment celui des liens d'implantation.
- consolider leurs relations avec les parties prenantes et les décideurs institutionnels.
- renforcer, par le soutien de fierté et de solidarité qu'elles peuvent nourrir l'adhésion des collaborateurs aux entreprises à leurs principes et ambition.

La satisfaction des collaborateurs et leurs implications organisationnelles sont importantes pour la pérennité de l'entreprise. Gagner la confiance, la fidélisation et l'engagement des salariés est aussi important que conquérir de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits.

La responsabilité sociale de l'entreprise constitue un outil stratégique pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La formation continue est une pratique de gestion des ressources humaines qui peut d'une part améliorer les compétences des salariés et apporter d'autre part, l'intérêt social et émotionnel des salariés. Le choix de formation continue au sein de l'entreprise devrait tenir compte des motivations, de l'égalité du droit des salariés ainsi que de la transparence des procédures. Les entreprises doivent intégrer le dispositif de validation des acquis de l'expérience dans leur politique de formation comme un moyen d'évaluer les compétences des employés pour rester compétitives sur le marché et comme un moyen de gérer leurs ressources humaines. Il est important que les employeurs reconnaissent la contribution de leurs salariés et qu'ils les accompagnent dans les démarches de validation de leurs compétences.

La formation ne se limite pas à l'employabilité, à la progression de la carrière mais s'étend au bien être des salariés et le choix de formation de l'entreprise devrait être articulé avec des préoccupations sociales.

En somme, le but de notre modeste contribution serait de développer certaines façons dont l'entreprise peut contribuer à la formation des collaborateurs dans le cadre de la RSE. Avec son effort, l'entreprise peut intégrer les préoccupations sociales dans sa politique de formation continue. Cet effort ne coûte rien aux entreprises mais peut renforcer la gestion « saine » des ressources humaines au sein des entreprises.

Comme nous l'avons présenté dans le cas, l'action de Pack Souss est principalement orientée en faveur des actions purement sociales et loin de l'activité de l'entreprise, accompagnement scolaire à des enfants issus de milieux modestes, construction et réaménagement des écoles dans les villages éloignés et lutte contre l'abandon scolaire des filles dans les zones rurales. PACK SOUSS a placé la lutte contre le phénomène de travail des enfants parmi ses priorités.

Dans le domaine de l'amélioration des performances et des compétences des collaborateurs, la prise de conscience de l'importance de la formation continue comme une facette de la RSE est présente. Mais l'effort fourni n'est pas suffisant pour une responsabilité sociale de l'entreprise. Les résultats montrent que le label responsabilité sociale de l'entreprise n'a pas fortement influencé la formation continue des collaborateurs de l'entreprise en tant que dimension interne de la RSE.

En outre, les actions menées ne sont pas durables et sont motivées par un souci social général. Elles n'intègrent pas spécifiquement le dispositif de validation des acquis de l'expérience.

Il faut signaler que l'analyse d'un seul cas reste très limitée. Il serait évidemment intéressant d'élargir l'échantillon de l'étude à d'autres entreprises ayant le label RSE et les questionner au sujet de cette problématique. Il conviendrait dans un premier temps de réitérer cette étude auprès d'autres secteurs et d'autres régions.

La responsabilité sociale de l'entreprise demeure un concept flou dont l'application concrète constitue une question intéressante qui mérite d'autres réflexions et des recherches futures.

Bibliographie

Ballet V.,(2009), *La validation des acquis d'expérience (VAE) : entre gestion individuelle et organisationnelle des carrières*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, Vol. 4, No 1, pp. 62-83

Boyer L. et Equilley N., (2003), *GRH : Nouvelles pratiques*, EMS Management, P: 137.

Brammer S., Millington A. et Rayton B., (2007),«*The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*», Journal of Human Resource Management, pp. 1701–1719.

Benabou C., *La formation et le perfectionnement des RH, in gestion stratégique et opérationnelle des R.H.*

Benradi M. (2006), *Prospective Maroc 2030 : Dynamique sociale et évolution des statuts des femmes au Maroc*, Rapport préparé pour le compte du Haut Commissariat au Plan.

Bentaleb C., Arwata S. (2011), « *Confrontation entre discours et pratiques de l'entreprise : Congruence entre les valeurs affichées et celles pressenties dans les pratiques au quotidien ? Cas de la Coopérative Agricole (COPAG)* », 13e Université du Printemps de l'IAS Agadir, Mai.

Capron M. et Quairel Lanoizelé F.(2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la Découverte.

Carre P., (1999), *Pourquoi nous formons- nous?*, Sciences humaines, n 92, Mars PP:26-29.

Carroll, A. B. (1979)., *A Three-Dimensional Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, p. 497-505.

Commission Européenne (2001), *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises.*

Delphine, G.A. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales, université de fribourg, Suisse.

Ewald, F. (1997), *L'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable?*, Sciences humaines communication, Auxerre, p. 57-81.

- Folger R. et Bies R. J., «*Managerial responsibilities and procedural justice*», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, pp.79-89.
- Folger R. et Cropanzano R.(1998), *Organizational justice and human resource management*, London, Sage.
- Fraise A-S. et Guerfel Henda S., (2005), *La RSE : instrument de management des ressources humaines?* , 16^e conférence de l'AGRH-Paris Dauphine.
- Friedman M.,(1970), *The social responsibility of business is to increase its profits*, *New York Times Magazine*.
- Guillot J. F. et Rouquie G., (1996), *La formation au cœur de l'entreprise*, Retz, P:46.
- Klarsfeld A. et Delpuech C., *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*, 2008, p. 53-64.
- Mac Gregor D. (1975), *Leadership et motivation*, Paris, Entreprise moderne d'édition.
- Martory B. et Crozet D. (2008) , *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*. 7e éd.
- Meignant A., (2006), *Manager la formation*, Ed. Liaison.
- Meignant A., (1986), *La formation, outil stratégique pour l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- M'hamdi M., Trid S. (2009), *La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane*, 11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada 27, 28 et 29 mai
- Paddeu J. et Savoyant A., *Les entreprises et la validation des acquis professionnels*, Notes Emploi Formation, 2003.
- Parlant C., (2004), *Validation des acquis de l'expérience dans la gestion RH*, le Journal du Management,
- Soyer J., (1999), *Fonction Formation*, Editions d'Organisation, P : 48.
- Stropnik N. (2010), *How can corporate social responsibility contribute to gender equality and work-life balance: example of the "family friendly enterprise" certificate in Slovenia*, *Izvirniznanstveni članki*, Original scientific papers

Viers J., Brulois V., (2008), *L'«évidente» interpellation de la sociologie par la RSE*, Sociologies Pratiques, No. 8, pp.1-6.

La Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc : modes d'appropriation et de pilotage de la performance sociale

Faouzi Jamaa,

ENCG

Université Ibn Zohr - Agadir

Introduction

Notre contribution étudie la manière dont les organisations marocaines mobilisent leur capital social a fin d'intégrer les dimensions environnementale et sociale lors de leur processus de gouvernance. Nous appréhenderons le lien entre performance sociale⁵⁴ et le mouvement RSE, car cette approche considère les appropriations sociales comme centrales pour le développement des organisations. Plus précisément, le processus d'appropriation qui résulte de la façon par laquelle une organisation pratique la performance sociale à travers la combinaison de trois composantes économique, sociale et environnementale. C'est en s'appuyant sur ce modèle d'appropriation que nous proposons une analyse des expériences de trente entreprises marocaines. L'objectif de ce rapprochement est de préciser si les préoccupations de la RSE et les modalités de la formation de la performance sociale sont prises en compte, si elles influencent le processus de management et si les dimensions RSE ont des conséquences sur la création de la performance organisationnelle. Pour conduire ces analyses, différentes informations quantitatives et qualitatives ont été collectées suite aux questionnaires auto-administrés auprès de trente responsables afin de considérer leurs pratiques de la RSE. Après avoir passé en revue les caractéristiques du processus d'appropriation de la performance sociale, nous étudierons comment les entreprises sondées, via une grille d'analyse portant sur les mécanismes d'intégration et de pilotage stratégique, justifient les comportements déclarés de la RSE.

⁵⁴Le terme —sociall au niveau de la RSE doit se comprendre au sens de conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: employés (conditions de travail), fournisseurs, clients (sécurité et impacts des produits), communautés locales, régionales et nationales (nuisances, respect de l'environnement) et la société en général avec une logique contractualisée entre parties prenantes. En ce sens, la RSE s'inscrit dans la réflexion plus large du développement durable.

I- De l'appropriation de la RSE :

L'appropriation est un concept qui a fait l'objet de multiples acceptions. Pour appréhender le sens, nous considérons avec DE VAUJANY et al⁵⁵ que la notion renvoie à l'analyse du devenir des objets venant de l'extérieur dans les mains des acteurs qui les utilisent. C'est par ailleurs, un mécanisme doté d'un processus dynamique de développement de connaissances par les acteurs qui se saisissent de l'objet cognitif ou technique. Cette dynamique implique deux niveaux interdépendants : un processus d'acceptation : accès et acquisition des outils et des règles, et un processus d'adaptation :

usage, traitement et transformation (réinterprétation, instrumentalisation, remodelage). Du point de vue des acteurs, les modalités d'appropriation aboutissent à deux formes : une appropriation individuelle ou collective. La première tient à l'action singulière des acteurs dans une organisation à s'approprier de manière individuelle l'objet. La deuxième forme fait référence à une action collective des acteurs de l'organisation. De l'une à l'autre existent des liens mutuellement inclusifs. Le concept de l'appropriation constitue à ce titre un cadre d'analyse pertinent pour l'appréhension de la responsabilité sociale des Entreprises.

Pour le concept de la RSE, il existe une diversité des représentations du rôle qui incombe à l'entreprise envers la société ; ce qui explique la polysémie des concepts invoqués pour le fonder. Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit de la RSE, notre communication soulève la question des modes d'appropriation de la RSE dans les entreprises. Néanmoins, le concept recouvre, unanimement, des thématiques très diversifiées : relations sociales, conditions de travail, protection de l'environnement, développement durable, entreprise citoyenne, etc. Nous retenons par ailleurs la définition de la commission européenne qui considère la RSE comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. L'appropriation par les entreprises et les managers du concept semble également indiquer une certaine adhésion aux valeurs de responsabilités sociales. Pourtant, au-delà des

⁵⁵ DE VAUJANY et al (2005) (Sous la coordination), De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Les Editions EMS, 273p.

finalités affichées, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises ne correspondent pas véritablement aux valeurs véhiculées par la notion.

Trois niveaux de responsabilité sont à distinguer: la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société ; elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir. La responsabilité en termes de conséquences de ses activités : les conséquences au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs concernés directement par les décisions de l'entreprise ou de ses parties prenantes secondaires (acteurs concernés indirectement par les activités de l'entreprise) et la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers. Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

II- Résultats de l'étude :

L'analyse des données fournies par les différentes entreprises participantes à cette étude, à travers les objectifs, les actions préconisées, les interprétations des expériences et les défis liés à la mise en œuvre de la RSE, font ressortir une structuration de l'appropriation de la performance sociale comme suit :

1- Une appropriation de la RSE comme processus contingent, instrumental et contraint :

La structuration et le pilotage de la RSE révèlent des appropriations plus ou moins récentes dans la plupart des entreprises sondées. L'émergence de ces responsabilités est tributaire d'un ensemble de motifs qui dénotent d'une vision opportuniste et circonstancielle. L'on note par ailleurs la prédominance des logiques de performance économique et organisationnelle comme motivations principales des appropriations. En termes de rattachement, la performance sociale est attribuée essentiellement à la fonction ressources humaines. Cette affectation est révélatrice d'une perception de la RSE comme d'une préoccupation de nature sociale et managériale. Cette représentation se confirme par des réponses qui

assimilent la RSE dans une ambivalence d'attitudes à la fois proactives pour les entreprises de grande taille et réactive pour les entreprises moyennes et les PME.

L'acheminement de la RSE et son adoption traduit la volonté contraignante d'amélioration de l'efficacité commerciale et légale des préoccupations sociales. Cette conception instrumentale est triplement motivée : d'abord, elle est marquée par le poids déterminant du marché de la concurrence et de la compétitivité (lancement de produits à connotation écologique, certification management qualité) accordé aux outils de gestion de la RSE (les normes et aux standards) en contribuant directement à la formalisation des processus dans le cadre des fonctions RH et communication. La contrainte s'exprime en second lieu par des considérations sociétales (recherche d'une image institutionnelle auprès des riverains comme des acteurs sociaux qui ont un engagement citoyen) et enfin une contrainte managériale liée à la structuration du service RH et à la volonté de répondre aux besoins des salariés. Le rôle incubateur de la RSE incombe majoritairement à cette fonction dans le déploiement de la stratégie sociale et la préparation à son rôle apprenant comme processus suivant d'appropriation interne individuelle et collective. Ce rôle de partenaire stratégique apparaît particulièrement sollicité par cette conception instrumentale. En effet, sous cette approche, l'engagement dans une démarche RSE vise en premier lieu à stimuler l'engagement des salariés envers l'organisation et consolider l'image et la légitimité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes prioritaires. Les pratiques décrites par les entreprises étudiées convergent vers la valorisation de la valeur sociale (public interne) et commerciale (clients) tout en améliorant les relations avec les pouvoirs publics et la collectivité.

La dimension contrainte et instrumentale de la RSE permet, dans ce contexte, à terme de conduire à une construction formalisée ritualisée des informations à caractère social.

2- Une appropriation managériale de la RSE comme processus exploratoire, apprenant et managérial :

Le processus exploratoire renvoie à un « Learning by using » au sens de PROULX⁵⁶ qui attribue aux salariés des rôles d'agent de changement. L'analyse des pratiques managériales des entreprises marocaines atteste de cette démarche managériale. L'engagement dans une démarche RSE nous semble pouvoir contribuer activement à ce rôle. Il renforce en effet les modes de participation des salariés qui sont majoritairement considérés à un grand pourcentage comme les acteurs privilégiés (28,6 %) avant les communautés locales (14,3 %) et les pouvoirs publics (14,3 %). Les indicateurs RSE constatés relèvent notamment de la contribution à l'amélioration des conditions de travail (santé et sécurité) comme comportement et incitations sociales. Les valeurs RSE mises en avant décrivent le renforcement de l'implication organisationnelle, le renforcement de l'équité interne et la transparence. Les types d'engagement social font référence aux relations de travail, à la formation, à la santé et la sécurité, et le développement personnel. Cette dimension managériale de la RSE, comme processus d'exploration et d'apprentissage, favorise une co-construction des outils de gestion de la RSE avec les salariés. Ce rôle est singulièrement en application dans le cas des grandes entreprises à travers la mise en œuvre de la démarche RSE qui correspond à un processus émergent fondé sur des procédures liées au dialogue social (38,2 %) et d'enquête de satisfaction (29,4 %).

Cette logique de co-construction qui anime la démarche RSE constitue un mode et un degré de structuration d'appropriation RSE par les salariés.

Par ailleurs, cette structuration par apprentissage se traduit par l'instrumentation des outils suivants :

Les outils législatifs qui contribuent à situer la performance relative de l'entreprise en matière de RSE ; notamment la loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, la loi 12-03 relative aux Etudes d'Impact sur l'Environnement (EIE) et la loi 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'atmosphère, et les obligations aux sociétés cotées en Bourse de publier des

⁵⁶ PROULX, S (2001), « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? » Actes du congrès national des SIC, UNESCO, Paris.

informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels (notamment des données relatives à l'égalité professionnelle hommes-femmes ou à l'insertion des travailleurs handicapés).

Les référentiels (standards et normes) qui reflètent par ailleurs les conséquences de la RSE tels la norme OHSAS 18001 qui impose un système de management de la santé et de la sécurité au travail et SA 8000, norme sociale, certifiant le respect des exigences en matière de temps de travail et de rémunération, et le contrôle des conditions de travail.

Les tableaux de bord de suivi de la RSE. Le tableau de bord prospectif dans sa version sociétale (Sustainability Balance Scorecard) qui intègre la RSE au pilotage stratégique de l'entreprise et évalue les relations avec les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés). Cet outil permet de réaliser l'apprentissage de la RSE dans une dimension stratégique proactive.

L'approche managériale et exploratoire de la RSE, si elle entraîne une appropriation plus conceptualisée de la démarche RSE et son immersion organisationnelle, elle ne constitue pas la caractéristique majeure des entreprises marocaines. La logique d'appropriation par apprentissage reste encore tributaire de son intégration stratégique. Elle manque dans ce contexte de dispositifs organisationnels de diffusion, de communication et de partage des bonnes pratiques : communautés de réseau et de pratique interne, structures projet, retour d'expérience, réseaux de partenariat, qui participent à une meilleure appropriation collective de la RSE et qui, selon notre enquête, font défaut dans beaucoup des structures consultées.

3- Des parcours différentiels d'intégration de la pratique RSE ...:

Les phases et les cheminements d'appropriation de la RSE diffèrent sensiblement selon les entreprises étudiées : une phase de pré-appropriation, une phase de réappropriation et une phase d'appropriation stratégique et originelle.

a- Un parcours d'engagement en préparation:

Cela concerne particulièrement le processus décrit dans les PME pratiquant le plus souvent une diversification des activités, qui rend très peu favorable une consolidation RSE. Elles se situent par rapport à un comportement qui atteste d'une phase d'acceptation minimale. Celle-ci se traduit par une perception très familière et une appréciation très positive des effets de la RSE sans qu'elle soit intégrée dans une politique précise. En effet, le processus définit une contextualisation de la démarche très limitée sans que celle-ci s'inscrive dans une démarche stratégique à long terme. D'ailleurs, la majorité de ces entreprises considèrent que le coût constitue, à côté du manque de temps, les principaux freins à l'appropriation de la RSE. Celle-ci reste, de ce fait, dépendante d'une logique financière sans aboutir à un positionnement stratégique qui se situe dans la durabilité. Les difficultés liées à la structuration et au caractère familial de ces entités, notamment dans les secteurs agroalimentaire et BTP, amènent une pratique du social qui dépend le plus souvent du bon vouloir du dirigeant. Cette situation se conjugue à la prolifération d'une main-d'œuvre saisonnière dont les qualifications sont minimales. La performance sociale est mise à mal par des rapports sociaux fragiles liés essentiellement au respect des normes de travail, aux problèmes d'organisation et de gestion des carrières (Évaluation, mobilité, évolution). D'ailleurs, pour ces entités, la reconnaissance d'une entreprise socialement responsable s'assimile à une politique sociale liée à l'amélioration des conditions de travail. La structuration du service RH constitue le plus souvent le catalyseur qui amène une institutionnalisation de la RSE.

b- Un parcours en émergence et en mouvement :

Le déploiement de la RSE dans cette catégorie se fait à travers des démarches de certification qualité. En effet, plus de la moitié des sociétés déclarent s'impliquer dans cette responsabilité par le biais d'une volonté de se conformer à des obligations de compétitivité. Elle est perçue encore sous la vision des résultats financiers et économiques. Les exigences sociales contenues dans certaines normes qualité (hygiène, santé, sécurité) amènent une forme de pratique sociale qui procède par un apprentissage collectif. Ainsi, l'effet d'annonce qualité devient contraignant pour la structure. La

culture de normalisation et de standardisation sociale prend forme avec derrière une amplification de la contrainte syndicale. Pour la dimension environnementale, ces sociétés sont plus attentives aux enjeux de développement durable dans leurs politiques commerciales notamment pour celles dont les produits sont destinés à l'exportation. L'exigence d'une conformité réglementaire internationale entraîne le plus souvent un intérêt pour ces enjeux. Dans ce contexte, la RSE se pratique en fonction des parties prenantes étrangères : les partenaires étrangers (clients et consommateurs). Le caractère émergent se traduit aussi, au niveau sociétal, par la réalisation des actions de façon intermittente sans que cette pratique dessine une relation durable avec les parties prenantes locales. Les actions sont plus largement mises en œuvre, même au sein des sociétés qui ne sont pas familières avec la notion de RSE. Elles présentent pour la plupart des formes symboliques et génériques. Leurs objectifs, comparés aux engagements stratégiques, ne sortent pas des préoccupations de nature économique, commerciale et financière.

L'étude confirme le caractère asymétrique et opportuniste entre les engagements RSE et la possibilité de désengagements financiers en cas de crise. Le croisement des observations confirment l'existence d'intentions sans qu'elles soient traduites dans une politique qui assure l'équilibre RSE : économique, sociale et environnementale. Ce qui confirme la dimension instrumentale décrite ci-haut. La RSE subit ainsi des effets de mode ; elle devient un discours qui nourrit les copy stratégies des entreprises. L'appropriation instrumentale devient un moyen de communication puisque la plupart des sondées déclarent faire de la communication en usant majoritairement d'un ensemble d'outils tels respectivement le rapport social et environnemental, le journal interne et le site internet. Les informations communiquées portent notamment sur activités sociales et culturelles qui supportent opportunément les objectifs économique-financiers.

c- Un parcours confirmé par des mécanismes d'appropriation :

Cette troisième catégorie comporte les grandes entreprises et les filiales des multinationales dont le comportement social est respectivement lié à la modernisation managériale et l'affiliation

internationale à la politique de la société-mère. L'analyse fait ressortir un processus de construction du sens stratégique de la RSE par les différents acteurs présentés à travers les objectifs, les actions préconisées et les solutions ou positions qui en sont issues. La RSE est décrite avec des termes relatifs à l'amélioration de la performance durable.

Un comportement RSE plus connecté à la stratégie d'entreprise :

Les réponses analysées semblent attester de l'intégration totale, par ces entreprises, des préoccupations RSE dans leurs réflexions stratégiques en termes de projet de développement. Elle est perçue de façon positive, et traitée comme une question intégrée aux autres activités managériales et organisationnelles. Les objectifs RSE sont exprimés avec une attitude responsable sur les plans économique, social et environnemental.

Si le social est représentatif des préoccupations dominantes des entreprises, force est de constater l'importance de la logique sociale et du souci de valoriser les diverses parties prenantes internes. Il comprend des termes associés à des préoccupations en relation avec la politique sociale notamment les conditions de travail et de l'emploi mais aussi le climat social. Le message social de la communication sur la RSE s'appuie sur une logique visant à véhiculer une image valorisante de l'entreprise pour parer à des difficultés liées au respect de cette responsabilité en lien avec les questions sensibles de la politique sociale. Il montre aussi des aspects de la dimension sociétale telle qu'elle est vécue par l'entreprise : les contraintes qui pèsent sur leur gestion : la politique sociale, les actions prises pour l'environnement, les règles de bonne gouvernance.

4- Vers une caractérisation des stratégies RSE :

L'intégration des problématiques RSE dans les stratégies de ces entreprises correspond à des enjeux qui sont confrontés, simultanément ou successivement, à différentes demandes socioéconomiques à l'échelle nationale. Les réponses qui ont été apportées par ces entreprises à une problématique sociale, sociétale ou environnementale sont liées à des dimensions économique et philanthropique. La démarche RSE est proactive : elle influence

l'image de l'entreprise vis-à-vis des salariés et des clients; elle permet d'accroître leurs performances commerciales et financières, en réduisant à terme les risques industriels et écologiques et renforce leur compétitivité. Les entreprises s'imposent alors des critères sociaux et environnementaux par l'application des chartes éthiques et contribuent à l'investissement socialement responsable (ISR). Nous proposons de distinguer deux catégories de comportements ou de logiques stratégiques en matière de RSE :

a- Les stratégies proactives d'institutionnalisation RSE:

L'entreprise se saisit des objectifs sociaux de façon délibérée et adopte un management environnemental. Cette stratégie rejoint l'esprit de la RSE où l'entreprise considère et intègre des politiques d'action sociale, les réglementations relatives à la santé et la sécurité, les relations professionnelles et du dialogue social sur les lieux de travail, la mobilisation des coûts sociaux des restructurations technologiques et organisationnelles, les activités de formation des entreprises et leur investissement dans l'apprentissage tout au long de la vie, les investissements dans la planification de carrière au sein des entreprises, et dans le développement communautaire et l'action sociale et culturelle.

Par ces domaines, l'entreprise cherche effectivement à concilier ses intérêts économiques avec ceux de ses différentes parties prenantes. Cette stratégie résulte d'un comportement proactif où l'entreprise anticipe la demande sociale. Cette stratégie peut également découler d'une attitude réactive lorsque l'entreprise réagit positivement à une pression et adapte ses objectifs et ses moyens (exemple d'UNILEVER Maroc). Elle procède par une recherche d'intégration entre ses orientations stratégiques économiques (produits, positionnement...) et les préoccupations sociales. Les entreprises pratiquent des activités socialement responsables dans les domaines suivants : ressources humaines (formation, diminution du nombre d'accidents, santé, sécurité et hygiène); collectivités et société dans son ensemble (développement local et régional); environnement (réduction de l'empreinte écologique). Les pratiques développées s'affirment comme des activités considérées exemplaires de la conception RSE.

Les résultats montrent que la construction de la stratégie RSE émane d'un processus d'interaction avec l'environnement mettant en évidence l'interaction des acteurs. La quête de comportements responsables s'appuie dès lors, non pas sur des préceptes préexistants ou sur des normes définies de façon exogène ; l'action résulte de la contingence qui conduit à la structuration de communautés de pratiques, au sein desquelles les expériences sont institutionnalisées par des mécanismes collaboratifs. En général, les résultats montrent que la performance durable dans ces entreprises se base sur trois orientations stratégiques majeures : les valeurs RSE, les ressources humaines pour la productivité et le marché pour la compétitivité avec l'adoption d'un pilotage de la RSE plus centralisé.

b- les stratégies réactives et symboliques :

Cette forme de stratégie s'articule avec un cadre de contraintes dans lequel l'entreprise actualise des stratégies opportunément mises en œuvre. La recherche de comportements responsables s'appuie sur une intégration stratégique, mais tactiquement, les actions sont définies d'une manière exogène selon une logique action/contrainte. Cette perspective montre que la RSE est sujette aux perceptions des comités stratégiques. Les initiatives RSE sont considérées dans le contexte de leurs impacts sur l'entreprise. Ces stratégies qualifiées de symboliques s'appuient sur des stratégies de communication. La RSE de ce point de vue constitue la locomotive pour développer une image positive institutionnelle et sociale de l'entreprise.

La communication devient un acte de management de la relation avec les parties prenantes. En effet, à la communication sur la RSE, les entreprises accordent la capacité de garantir une paix sociale et une fidélisation des clients. Les moyens de communication mobilisés vont d'une communication institutionnelle par le biais des discours des dirigeants vers les différents acteurs vers une communication interne et commerciale.

Les stratégies symboliques s'appuient aussi sur un axe de l'entreprise ayant une attitude sociétale qui se traduit par des actions de nature philanthropique notamment dans des actions liées aux soutiens à la communauté locale dans des domaines comme le chômage, le handicap, les infrastructures socioéducatives ; une

attitude pro -écologique comme l'utilisation de papier recyclable ou le tri sélectif. Ces pratiques deviennent une matière-support d'une politique de communications externes ou de motivation des salariés pour répondre à la pression de plus en plus importante des parties prenantes sociétales et légales.

L'analyse de la mobilisation des mécanismes d'appropriation a conduit à des situations contrastées en termes de pilotage stratégique de la RSE, allant d'un positionnement stratégique fort à l'adoption de démarches ponctuelles sans lien direct avec la stratégie à long terme de l'entreprise.

Tableau : synthèse des modes d'appropriation et des stratégies RSE

	Nature du processus d'appropriation	Type de parties prenantes	Finalités et responsabilités RSE	Type de stratégie
instrumental/contraint/processus et	<ul style="list-style-type: none"> -L'appropriation= processus contingent -Appropriation : angle d'influence externe -Modèle non dynamique (incompréhension de l'évolution des firmes vers l'intégration des enjeux sociaux) 	<ul style="list-style-type: none"> -RSE = mode d'articulation des besoins organisationnels et les parties prenantes externes - Parties prenantes primaires (clients, salariés,) 	<ul style="list-style-type: none"> -Focaliser sur les intérêts entre PP -Ignorer le processus de création de valeurs -Contrôler et maîtriser les risques liés aux parties prenantes influençant l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Stratégies réactives et symboliques - Pilotage décentralisée - Dispositifs instrumentaux circonstanciels - Pratique sous contrainte -RSE sert l'intérêt des utilisateurs- -Mouvement de l'interne vers l'externe
processus exploratoire et managérial	<ul style="list-style-type: none"> -processus relationnel, collectif. -Rôle des relations avec les utilisateurs de la RSE et avec l'organisation -RSE = support d'apprentissage - Pratique volontariste -Appropriation par les individus et le collectif, des enjeux de la RSE pour une pratique réelle et durable -Mouvement de l'externe vers l'interne 	<ul style="list-style-type: none"> -RSE =vecteur de renforcement de l'implication organisationnelle et de fidélisation - Parties prenantes : parties prenantes dans leur ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que l'apprentissage intègre réellement les valeurs RSE -Améliorer la performance durable. -Améliorer la performance stratégique, accroître la réputation sociale. -Développer un potentiel de régulation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Stratégies proactives et institutionnalisées -Rationalisation des choix RSE -Pilotage centralisée -Dispositifs instrumentaux : normes, labels, mesure de la performance RSE, audit social, etc. -Intégration des stratégies RSE dans les politiques et pratiques de GRH -Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques

Conclusion

Les expériences marocaines en RSE font ressortir une différenciation convergente des pratiques que des études par ailleurs ont confirmées sur les modes d'appropriation. Au regard des résultats obtenus, les modes d'appropriation de la RSE sont très fragmentés. Il y a une minorité de grandes entreprises Marocaines capables de construire une vraie stratégie sur ce plan. Elles la perçoivent non seulement sous l'angle des bilans économiques, mais aussi sous l'angle de l'environnement et, de plus en plus, de la performance sociale. Dans ces entreprises, le développement des actions RSE intègre une politique pour valoriser les parties prenantes internes en vue de garantir l'employabilité, la qualité, l'engagement et la responsabilité de leurs salariés. Par ailleurs, les instruments de la responsabilité sociale ont de plus en plus de crédit pour les entreprises qui cherchent un positionnement concurrentiel meilleur sur le marché national. Néanmoins, malgré l'acceptation et l'appropriation proactive de la RSE, la pratique de cette notion constitue encore un défi pour le management sur les plans fonctionnel et opérationnel. Cela dit, l'étude a permis de montrer l'importance de l'adoption du concept de RSE et ses multiples avantages.

Pour les autres, PME, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme une contrainte. Les pratiques de la performance sociale reflètent une conception opportuniste et instrumentale conjuguée à une gestion des relations sociales très paternaliste. La RSE ne se traduit pas par une formalisation dans les relations professionnelles. Les relations informelles et la négociation remplacent les procédures RSE. Le comportement responsable du management dans les pratiques sociales et sociétales est tributaire du rôle des parties prenantes exprimées en termes de réseaux locaux d'acteurs économiques, politiques... dans la croissance de l'activité de l'entreprise. Ces entreprises tendent à limiter leurs actions RSE aux domaines ayant un impact direct sur leur performance économique dans une logique de marketing social.

Par leurs pratiques déclarées de RSE, ces entreprises ne participent que partiellement aux exigences du développement durable. Néanmoins, ces pratiques sociales, naissantes ou émergentes,

peuvent être remplacées par **le concept de —responsabilité sociale**. Ce passage atteste de **l'inéluctable transition vers une RSE plus** stratégique des entreprises au Maroc qui est en train de vivre des changements sociaux et des restructurations économiques importants depuis quelques années.

Bibliographie

ACQUIER, A (2007), « *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante* » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris. 462p.

ACQUIER, A et G-P, GOND (2006), « *Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise* » Revue Gestion, 31/2, pp : 83-92.

AGGERI, F. et A. ACQUIER (2008), « *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE* », Revue Française de Gestion, vol. 1, n°180, p. 131-157.

ALLOUCHE J., I. HUAULT et G. Schmidt, (2004), « *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?* », Congrès de l'ARGH, Montréal.

BARET, P (2007), « *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?* » XVI ème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, 6-9 Novembre 2007.

BOLLECKER, M et MATTIEU P, « *L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale* », Actes du 15 ème congrès de l'ARGH, Montréal.

ELABBOUBI, M et ELKANDOUSSI F (2009), « *Le virage de la responsabilité sociale au Maroc, Le cas du secteur agroalimentaire* » Reflets et perspectives Tome XLVIII, 2009/4, p : 69-77.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Edition Alternatives économiques, la Découverte

CAROLL A. B. (1999). "*Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*", Business and Society, 38 (3): 268-295.

DE VAUJANY et al (2005) (Sous la coordination), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Les Editions EMS, 273 p.

Quelques pistes de réflexion pour penser les recherches en communication organisationnelle à l'heure de l'injonction écologique

Marième Pollèle NDIAYE

Docteur SIC - Université Bordeaux Montaigne. ATER à l'UFR
Laboratoire MICA.

Résumé

Ce colloque nous invite à nous pencher sur la contribution du champ des communications organisationnelles dans les débats publics. D'entrée de jeu, le sujet fait écho à la question de la légitimité scientifique de la discipline. Nous remarquons un regain d'intérêt pour ce débat qui nous paraît, toutefois, perdre de son attrait au fil du temps. Plus spécifiquement, nous pensons que l'enjeu est moins de saisir la pertinence scientifique et l'utilité sociale des recherches en communications organisationnelles que de penser leur singularité.

Mots clés : épistémologie, communication organisationnelle, écologie.

De manière large, l'objet des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) est d'analyser et de conceptualiser les pratiques sociales (Le Moëne, 2008) ; et cela est d'autant plus vrai pour le champ des communications organisationnelles où l'on observe une forte corrélation entre les préoccupations sociales et les problématiques investies par les chercheurs ces dernières décennies. Cet engouement pour des objets contemporains interroge les ressorts d'une recherche aussi concrète et flexible. En effet, un rapide inventaire nous permet de mesurer la diversité des sujets traités tels que le management organisationnel, le droit d'auteur, la coopération décentralisée, les musées, le développement durable, la territorialité, la publicité, la littérature, la franc-maçonnerie, la précarité, l'art, la

philosophie, l'espace public, le projet, la gouvernance, le coaching, la culture, le numérique, le mensonge, le cirque, le nucléaire, etc⁵⁷ .. Le champ de recherche prend alors l'apparence d'un « rhizome » au sens de Deleuze et Guattari (1980), c'est-à-dire un mouvement sans centralité apparente « qui se manifeste dans de multiples directions et dont chaque petit bourgeonnement constitue un foyer d'innovation potentiel » (Blondiaux & Fourniau, 2011, p. 12). En outre, un autre fait témoigne de cette situation : « l'instabilité terminologique » de l'expression « communication organisationnelle » (Andonova & D'Almeida, 2006). Tantôt conjuguée au pluriel, tantôt au singulier, elle « se préoccupe aussi bien de savoir en quoi la communication, sous toutes ses formes, contribue au fonctionnement ou à l'évolution d'une organisation, ou encore contraint son développement ou son efficacité, que de caractériser les effets du contexte organisationnel, quel qu'il soit, sur la nature, l'importance et le contenu des communications » (Paulré, 1993, p. 532). Ce qui n'est pas sans nous rappeler que la communication organisationnelle avant d'être théorisée est d'abord une pratique professionnelle (Bessières, 2009). Comment penser alors la pluralité et l'unité des recherches dans le but de promouvoir notre discipline sur l'échiquier scientifique ? Nous partirons des hypothèses suivantes :

a) La diversité des objets et des problématiques de recherches en communication organisationnelle (pour nous en tenir à cette expression générique), pour ne pas compromettre l'unité épistémologique de la discipline, doit être analysée à la lumière d'une réflexion plus générale sur les critères d'une telle unité : les « communications organisationnelles » s'inscrivent-elles dans une continuité théorique spécifique, qu'un auteur comme Berthelot (2001), à la suite de Lakatos, définit comme un programme ?

b) De là, initier une réflexion sur la contribution du courant des communications organisationnelles dans les débats publics, exige d'envisager la recherche scientifique comme une activité engageante qui tend vers une logique de renouvellement des pratiques et/ou des connaissances par le biais d'une démarche réflexive. Dans ce cadre,

⁵⁷ Ce rapide inventaire reprend, de manière large, les thématiques traitées par les chercheurs de la discipline, mais aussi les objets abordés ces dernières années lors de colloques organisés par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC). Voir notamment Dijon (2008), Bordeaux (2011) et Rennes (2012).

les problématiques actuelles à l'instar du changement climatique constituent des terrains d'études passionnants pour féconder le champ théorique et accroître sa visibilité. L'activité de recherche devient alors prétexte pour dialoguer avec la communauté scientifique et au-delà avec le grand public.

c) Enfin, dans une mouvance sociale numérique, ce dialogue se donne à voir par l'usage d'outils et de dispositifs qui placent chercheur et objet dans « une même réalité existentielle, en même temps que d'un même dispositif interactif de production de connaissances » (Baby, 1992, p. 16-17 cité par Nguyễn-Duy & Luckerhoff, 2007, p. 10 ; Le Marec, 2002 ; Le Marec & Fauray, 2012).

En partant de ces hypothèses que nous expliciterons au fur et à mesure de nos développements, cette contribution se présente sous la forme d'une réflexion personnelle sur les composantes de la recherche en communications organisationnelles. Il sera question principalement de penser ses singularités et ses défis en nous appuyant sur nos travaux de thèse consacrés à la communication intercommunale sur le changement climatique.

Quelques éléments de contexte pour éclaircir notre propos

Dans le cadre de notre thèse, nous nous sommes intéressée à la communication intercommunale sur le changement climatique avec pour cas d'étude, la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB). Il s'agissait, d'étudier les pratiques de communication mises en place par cette instance pour fédérer les acteurs du territoire communautaire (communes et associatifs particulièrement) autour de son projet « pionniers du climat ». Celui-ci repose sur le recrutement de cent foyers volontaires qui bénéficient, pendant une année, d'un accompagnement spécifique afin de modifier leurs modes de consommation et de déplacement en faveur de comportements plus écologiques. En sollicitant le soutien des acteurs locaux, la CUB ambitionnait ainsi de passer d'initiatives individuelles dispersées à l'échelle locale à un mouvement collectif avec le déploiement d'une action collective territoriale coordonnée. Par suite, notre question spécifique de recherche était formulée comme suit : quels sont les facteurs explicatifs de la relation entre la communication

intercommunale et la mobilisation territoriale favorable à l'opération « pionniers du climat » ?.

Par ailleurs, si au départ, nous avons affirmé un parti pris épistémologique en SIC ; lors de l'état de l'art, nous avons eu des difficultés à fixer la « raison formelle » de notre « objet matériel » pour reprendre le vocabulaire de l'« organon » d'Aristote. Ce philosophe a développé un instrument ou « organon » en grec pour étudier minutieusement les choses qui nous entourent. Plus spécifiquement, l'idée est la suivante : afin d'appréhender une science, il est nécessaire de convoquer deux éléments qui vont s'articuler :

« l'objet matériel » et la « raison formelle ». La première expression désigne le phénomène observé, lequel peut être traité sous différents prismes : sociologique, mathématique, biologique, informationnel, etc.. Cet exercice de mise en perspective renvoie à la « raison formelle » de l'« objet matériel ». En ce qui nous concerne, la complexité des questions environnementales nous a porté vers de nombreux courants issus de disciplines diverses : sciences politiques, sociologie (pragmatique, critique, de l'innovation), sciences de l'éducation à l'environnement, psychologie, géographie, etc.. Au fur et à mesure de nos lectures, la pluridisciplinarité revendiquée par notre champ d'études nous apparaissait plutôt comme un frein qu'un atout. Dans le sens où, nous nous sommes interrogée sur la pertinence du regard de certaines disciplines sur les problématiques de la communication sur le changement climatique ; et par extension, s'est posée la question de l'articulation des SIC avec les autres sciences. D'autant plus que des auteurs comme Bouillon, Bourdin et

Loneux (2008) notent que la « vitalité » du champ, marquée par un « pluralisme théorique et empirique » (Bernard, 2007), nuit « à la mise en visibilité des résultats, à leur capitalisation et même à la claire identification de courants de pensée qui aborderaient différemment de mêmes objets ».

Les recherches en communication organisationnelle, un programme en émergence ?

Pour autant, à y voir de plus près, si au départ les objets sont dispersés ; à l'arrivée, l'on peut apercevoir une cohérence qui tient au rapport que les chercheurs établissent entre la théorisation et l'expérience du terrain (Davallon, 2004). En outre, la multiplicité des

emprunts théoriques et la « convergence anxieuse de plusieurs paradigmes » soulignent, certes, les tensions qui traversent l'approche épistémologique de ces recherches (Gramaccia, 2011) ; mais aussi, cela témoigne, paradoxalement, de leurs liens. On peut alors se demander si les « communications organisationnelles » s'inscrivent dans une continuité théorique singulière, qu'un auteur comme Berthelot (2001), à la suite de Lakatos, définit comme un programme ?

Pour Berthelot, face à un problème, le chercheur définit des « schèmes d'analyse et de pensée » afin de trouver des solutions possibles. Ces « schèmes » sont le résultat du vécu du chercheur, pour l'essentiel, issu de son expérience du terrain et de sa formation. Ils s'ancrent ainsi donc dans des « traditions disciplinaires », et « se réalisent à travers des programmes de recherche (Lakatos, 1970) » (p. 458). Ces derniers rendent « possibles les transferts, les hybridations, les exportations d'un domaine ou d'une discipline à l'autre » (p. 458-459). Partant de là, l'auteur présente les sciences sociales comme une discipline qui se construit en s'appuyant sur des programmes déterminés, lesquels se déploient dans un « espace fondamentalement commun » (p. 459) qui s'organise autour de trois pôles : « celui des structures et des enchaînements causaux » (I) ; « celui des acteurs, de leurs croyances et préférences » (II) ; et « celui des significations et des codes » (III). Chaque pôle joue un « rôle d'ancrage ontologique et épistémologique » de manière à la fois disciplinaire et transdisciplinaire. Cependant, ces cadrages ne sont pas figés puisque le passage d'un pôle à l'autre est autorisé, et il reste spécifique à chaque discipline. Par exemple, Berthelot note qu'une historiographie des sciences sociales révèle le « passage du structuralisme (III) à l'individualisme méthodologique et au retour de l'acteur (II) dans les années 1970-1990 » (p. 460). Voyons maintenant l'intérêt d'invoquer la notion de programme pour décrire les recherches en communication organisationnelle.

En 2013, la revue « Communication & organisation », publiée aux presses universitaires de Bordeaux, a célébré ses vingt-ans. À cette occasion, un numéro spécial édité sous la forme d'un abécédaire a vu le jour. En parcourant cet ouvrage, d'une part, nous prenons la mesure de la fécondité du champ avec le foisonnement des travaux conduits ces dernières années ; et d'autre part, malgré la singularité

des objets étudiés, nous identifions des points de convergence. Précisément, les questionnements et les hypothèses s'articulent en filigrane autour des concepts de temporalités ; d'engagement ; de responsabilité ; d'action individuelle ou collective ; de pratiques « instituanes » et/ou « instituées »⁵⁸. Aussi, « Quelque chose de l'ordre du sujet de Touraine prévaut dans ces recherches : il s'agit, pour les acteurs en place, ceux qui décident de l'orientation décisive des pratiques, de décider ensemble d'un monde organisationnel des approches et des conditions d'une critique sociale, d'une écologie de la critique sociale » (Gramaccia, 2011). Eu égard à ces éléments, il semble que nous assistons à l'émergence d'un « programme » de recherche.

Parler de « programme » nous paraît pertinent, car la notion rend compte de l'idée de temporalité, une dimension incontournable quand on sait l'engouement des chercheurs de notre champ pour des sujets contemporains. En effet, pour Lakatos (1970 cité par Berthelot, 2001, p. 469), un programme est « une théorie ou un enchaînement de théories inscrit dans le temps ». Il s'agit de prendre en compte le « point de vue de recherche dans un domaine donné à un moment donné » (Berthelot, 2001, p. 469). Le programme peut être aussi caractéristique d'une orientation de recherche prise par les chercheurs d'une discipline à un moment précis. Néanmoins, un « programme » de recherche ne saurait faire l'économie d'axiomes pour le cadrer et éviter toutes dérives. Les axiomes « délimitent un noyau dur, préservé par principe, de la contradiction et de la falsification » (Ibid.). Lakatos parle ici d'« heuristique négative ». Celle-ci va de pair avec une activité de recherche « visant à compléter le noyau dur par de nouvelles hypothèses explicatives et prédictives », Lakatos qualifie ceci d'« heuristique positive », (Chalmers, 1990). En résumé, si nous sommes persuadée de l'émergence d'un programme de recherche en communication organisationnelle, force de constater

⁵⁸Nous pouvons citer par exemples les travaux de Catherine Loneux sur les stratégies d'autolégitimation des entreprises dans le cadre leur responsabilité sociale ; ceux de Françoise Bernard sur le changement comme régime ordinaire des organisations ; ceux de Geneviève Guilhaume sur le coaching comme dispositif communicationnel empreint de paradoxes puisqu'il permet « aux managers d'intérioriser de nouvelles formes de violence symbolique et de domination » ; ceux de Benoit Cordelier et Karine Turcin sur les logiques d'appartenance aux marques, lesquels sont un moyen pour les individus de « mettre en scène leur identité » ; ou encore ceux de Nicole Aubert sur l'urgence définit comme « le symptôme de l'individu hypermoderne ».

que celui-ci reste à qualifier, puisqu'il n'existe pas d'axiomes clairement définis. Nous avons cependant l'intuition que ce qui se joue dans ce programme de recherche est de l'ordre de la mise en relation, de la réflexivité et de l'action. En outre, notons, tout de même, que « le projet de construction d'Approches Communicationnelles des Organisations » impulsé par Bourdin, Bouillon et Loneux (2008) participe à dessiner les contours de ce programme. En effet, ces analystes prônent le développement de groupe de travail thématiques pour favoriser une meilleure visibilité des objets et des problématiques du champ de recherche ; et au-delà, ils militent pour l'affirmation des SIC au sein des sciences sociales. De plus, ce projet « va de pair avec l'établissement de liens avec d'autres approches qui, en sciences humaines et sociales, questionnent les phénomènes communicationnels tels qu'ils sont dans les organisations » (Ibid.).

Dans ce contexte, il est vrai que l'on peut ressentir une double tension dans les recherches en communication organisationnelle, partagées entre la tendance vers une pluralisation et celle vers une unification des approches. Pourtant, à notre avis, il n'est pas question d'opter pour l'une ou l'autre dimension ; mais plutôt d'assumer la diversité des objets identifiés « communication organisationnelle », et celle des orientations théoriques convoquées en tant qu'elles traduisent la singularité et l'unicité des travaux. Une fois que l'on accepte ce qui précède, l'on peut envisager le champ des communications organisationnelles tel un programme de recherche fertile qui se nourrit des débats publics. Malheureusement, nous sommes consciente que la tâche n'est pas si simple. Le principal écueil à contourner étant le débat récurrent autour de la légitimité de la discipline.

Dépasser le débat sur la légitimité des recherches en communications organisationnelle

Comment expliquer la récurrence du débat autour de la légitimité scientifique des communications organisationnelles ? Le manque de reconnaissance des approches qualitatives très prisées par les chercheurs de la discipline, car « pertinente pour prendre en compte des représentations, des positionnements, des processus et des logiques d'actions » (Miège et Paillart, 2007, p. 290), constitue sans doute une piste de réflexion.

En effet, depuis le XIII^e siècle la science est définie comme un « Ensemble de connaissances ayant un objet déterminé et reconnu, et une méthode propre » (Dictionnaire électronique, le Grand Robert de la langue française, 2012). La combinaison de méthodes prônée par les chercheurs qualitatifs apparaît alors en totale inadéquation avec cette acceptation encore prédominante. Notamment, la recherche qualitative est souvent perçue par ses pourfendeurs comme quelque chose d'opaque comme si le fait de revendiquer cette posture autorisait l'indécision théorique. Il faut aussi avouer que dans la plupart des travaux identifiés « communications organisationnelles », les références théoriques des auteurs ne sont pas toujours lisibles et visibles. Ce qui participe à exacerber le sentiment d'un travail « non scientifique ». Afin de dépasser ce frein, des auteurs comme Le Moëne (2008), Monnoyer-Smith (2008), Le Marec (2012) ou encore Gerini (2008) ouvrent chacun à leur façon de nouvelles voies pour penser, de manière plus générale, l'épistémologie des SIC. Ces réflexions soulignent l'importance de ne pas se couper du terrain, mais aussi de ne pas se laisser submergé par lui. C'est-à-dire que le chercheur ne doit pas uniquement se fier à la théorie, car la réalité du terrain peut modifier les conceptions qu'il se fait des théories. Les auteurs insistent également sur le fait que les SIC ne doivent pas renier l'aspect concret de leurs objets dans une perspective d'accéder à la légitimité. Il s'agit par-là d'affirmer une exigence de cohérence par rapport à la réalité. En d'autres termes, nous devons nous détacher d'une conception idéologique de la science en refusant de nous laisser enfermer dans des cases disciplinaires, car c'est dans la confrontation des idées que l'on va réussir à imposer notre science (Le Moëne, 2008).

Pour se focaliser sur les finalités et processus de la recherche face aux défis contemporains

Nous l'avons vu, la singularité des recherches en communication organisationnelle réside dans l'interférence entre les pratiques sociales et l'activité scientifique. Dans cette situation, comme le préconisent Gramaccia (2012) et Schlesinger (2001), la prudence est de mise afin de ne pas se laisser déborder par des visées prescriptives alimentées par des financements ou autres impératifs sociopolitiques, lesquels peuvent augmenter le « risque d'hétéronomie de la recherche » (Le Bohec, 2007). Ceci étant dit, nous pensons que l'autre avantage des

recherches en communication organisationnelle repose sur le fait qu'elles peuvent démontrer que la compréhension d'un phénomène ne se résume pas à la résolution d'un problème à un moment précis. Nous ne sommes pas dans une logique utilitariste, puisque cette pratique scientifique est une activité complexe qui exige une lecture à la fois panoramique, concise et prospective de l'objet étudié. À partir de là, l'on peut tirer des leçons dans l'optique d'un transfert de pratiques ou de connaissances par le biais d'une démarche réflexive.

Pour être plus précise, revenons à nos travaux de recherche. En effet, dans ce cadre, nous avons intégré la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) avec le dispositif doctorant-conseil⁵⁹. Notre mission consistait à accompagner la collectivité dans le déploiement de son action « pionniers du climat » en étant force de proposition. L'objectif était également de montrer à la CUB comment une recherche en communication organisationnelle pouvait l'aider à améliorer ses pratiques communicationnelles. Ceci exigeait de poser un regard critique sur les pratiques de la collectivité, et de s'interroger sur les ressorts de la communication intercommunale sur le changement climatique. En tant que chercheur nous avons un rôle, en filigrane, de soutien dans la dynamique réflexive des acteurs : évaluation du projet, critiques, théorisations. Aussi, cette réflexivité s'est révélée dans les dialogues que nous entamions avec les principaux protagonistes du projet lors de nos entretiens semi-directifs. De fait, les acteurs présents sur le terrain font partie entière du processus de construction et de diffusion des savoirs des recherches en communication organisationnelle. D'ailleurs, Le Marec (2012) note que le chercheur doit rendre compte de « l'inter-subjectivité », du « sens commun » partagé avec « l'enquêté ». Un exercice qui s'avère salutaire dans une perspective de reconnaissance de nos travaux et par extension de notre champ de recherche.

Sur ce dernier point, au-delà des séminaires de laboratoires, des rencontres et colloques scientifiques où l'on a l'occasion de soumettre ses travaux à l'évaluation de pairs, il paraît plus que nécessaire d'ouvrir notre discipline à un public large. Consciente de

⁵⁹ Il s'agit d'une mission d'expertise exercée, dans le cadre du contrat doctoral, au sein d'une administration, collectivité, association, etc.. L'objet de la mission est défini conjointement par le doctorant et l'organisation. Par la suite, le service est facturé par l'Université qui établit une convention. Le doctorant peut alors par exemple, consacrer deux jours par semaine, sur une période d'un an, à cette activité.

cet impératif, nous avons participé à une émission radio dédiée à la recherche, diffusée sur la Radio Chrétienne de France (RCF). Intitulée « Mais que cherchent-ils ? », l'idée est de donner la parole à des doctorants et jeunes docteurs afin qu'ils partagent leur expérience de l'activité de recherche avec les auditeurs de la station. Le podcast de l'émission est ensuite disponible sur le site internet de la radio. Le format, une interview d'une trentaine de minutes conduite par un journaliste, rend cette expérience très singulière et enrichissante. En effet, confronter notre réflexion à un profane nous oblige à éclaircir notre pensée et à faire un effort de traduction, c'est-à-dire à sortir du discours théorique afin d'être lisible et audible. Dans un autre registre, nous avons aussi assisté aux « Assises de l'énergie » qui se sont tenues à Dunkerque les 24-26 janvier 2012 et au « 2^e colloque national des Plans Climat Énergie Territoriaux⁶⁰ » organisé à Nantes les 9 et 10 octobre 2012. Ces manifestations nationales réunissaient les collectivités locales engagées dans une démarche de mobilisation territoriale en faveur du climat. Notre présence à ces événements fut l'occasion d'aller à la rencontre de différents acteurs de la communication sur le changement climatique pour nourrir notre étude.

En somme, l'on pourrait dire que la recherche dans le champ des communications organisationnelles est une pratique scientifique, engageante et didactique. La multiplication des recherches actions en témoigne. Celles-ci sont « un moyen de comprendre les situations organisationnelles, de « rendre compte du sens de la pratique » (Gramaccia, 2001, 61) » (Vacher, 2008, p. 20). Dès lors, nous pouvons distinguer trois niveaux de dialogue qui interfèrent dans la pratique scientifique : macro-dialogue (affirmer le rôle du chercheur en communication organisationnelle en tant que catalyseur de changements sociaux) ; méso-dialogue (favoriser les échanges avec les collègues issus du même champ disciplinaire et au-delà, en allant à la rencontre du grand public) ; et micro-dialogue (être attentifs aux discours des acteurs de terrain et favoriser le retour d'expériences). Toutefois, pour qu'il y ait dialogue, notons l'importance de dépasser le débat sur la légitimité scientifique de la discipline afin d'assurer une

⁶⁰ Le projet « pionniers du climat » s'inscrit dans le plan climat énergie communautaire de la CUB. En effet, la loi Grenelle 2 de l'Environnement (2010) incite les collectivités locales de plus de 50 000 habitants à mettre en place des mesures concrètes en faveur de la lutte climatique, c'est ce programme d'actions que l'on nomme « plan climat ».

visibilité sur l'échiquier scientifique. En outre, ces dialogues sont utiles, car elles traduisent le décloisonnement de la recherche.

À partir de là, on peut questionner les défis qui se présentent au chercheur en communication organisationnelle dans le temps présent. En effet, si avec l'expansion du numérique, de nombreux organismes de recherche renforcent leur présence sur le réseau (blogs, chaînes tv, développement d'application mobile, etc.), une étude récente de Jahnich (2012) a démontré que les scientifiques français, notamment sur Twitter, se trouvaient beaucoup plus dans une stratégie de diffusion plutôt que d'interactions avec leurs parties prenantes. Paradoxalement, cette étude non exhaustive n'a pas répertorié la présence d'organismes en communication organisationnelle. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas présents sur réseau, mais interroge nécessairement leur visibilité sur ces plateformes où les sciences de la nature sont les plus représentés (IFREMER, INRA, CNES, etc.)⁶¹. Il est clair ici que les chercheurs en communication organisationnelle ont une carte à jouer car leur maîtrise, a priori, des outils de communication et la proximité avec les acteurs de terrain, leur confèrent un avantage précieux. Aussi, les problématiques actuelles à l'instar du changement climatique constituent des terrains d'études passionnants pour féconder notre champ théorique. Attendu qu'il existe un consensus sur l'importance de la communication dans la lutte climatique, quoi de plus légitime pour les chercheurs de notre courant de prendre pour objet ces problématiques. Dans le cas contraire, nous laissons la voie libre à d'autres disciplines telles la psychologie⁶² qui s'approprient de plus en plus les problématiques communicationnelles sans toujours mentionner leur filiation avec le courant des communications organisationnelles. Nous risquerions alors pour le coup d'y perdre notre identité.

⁶¹Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer ; Institut National de la Recherche Agronomique ; Centre National d'Etudes Spatiales.

⁶²Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons remarqué que la pléthore d'articles, de rapports et de manuels traitant des problématiques de la communication sur le changement climatique était le fait de chercheurs en psychologie. De plus, l'on voit apparaître un nouveau courant intitulé « psychologie de la communication », laquelle concurrence clairement le champ des communications organisationnelles.

Bibliographie

Berthelot, J.-M. (dir.). (2001). Programmes, paradigmes, disciplines : pluralité et unité des sciences sociales. Dans *Epistémologie des sciences sociales* (p. 457-520). Paris : PUF.

Bessières, D. (2009). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels. *Communication & organisation*, 35, 14-28.

Blondiaux, L. & Fourniau, J.-M. (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *participations*, 1, 6-10.

Bouillon, J.-L., Bourdin, S. & Loneux, C. Penser communicationnellement les organisations. Communication présentée au XVI^e Congrès de la SFSIC à Compiègne. Repéré le 10/10/2012 à http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article70.

Carayol, V. & Gramaccia, G.(dir.). (2013). *Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Bordeaux : PUB.

Chalmers, A. F. (1990). *Qu'est-ce que la science ?*. Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend. Paris : Le Livre de Poche.

D'Almeida, N. & Andonova, Y. (2006). La communication des organisations. *Communication & organisation*, 30, 129-143.

Dictionnaire électronique, le Grand Robert de la langue française, 2012.

Guérini, C. (2008). La recherche d'une épistémologie des sciences est-elle pertinente ? *Communication présentée au XVI^e Congrès de la SFSIC à Compiègne*. Repéré le 10/10/2012 à http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article46.

Gramaccia, G. (2011). Synthèse. Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques. Colloque international *Organisation & communication*, Nice 31 mai-1juin 2011.

Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité : la construction sociale de quoi?* (Traduit de l'anglais par B. Jurdant). Saint-Amand-Montrond: La Découverte.

Jahnich, M. (2012). Comment les organismes de recherche utilisent-ils Twitter ? Repéré le 15/07/2012 à <http://www.sircome.fr/Comment-les-organismes-de>.

Le Marec, J. (2002). Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites. *Etudes en communication*, 25, 15-40.

Le Marec, J. (2012) & Faury, M. (2012). Communication et réflexivité dans l'enquête par des chercheurs sur des chercheurs. Repéré le 05/04/2013 à http://hal-univ-avignon.archives-ouvertes.fr/docs/00/67/12/19/PDF/111114_Faury_et_Le_Marec_Limoges_RA_flexivitA_.pdf.

Le Moëne, C. (2008). Les sciences de l'information et de la communication et la crise de la critique : une opportunité de clarification épistémologique. Communication présentée au XVI^e Congrès de la SFSIC à Compiègne. Repéré le 10/10/2012 à http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article148.

Miege, B., et Paillart, I. (2007). La recherche en Information et communication comme praxis. Dans S. Olivesi (dir.), *Introduction à la recherche en SIC* (p. 281-300). Monts : PUG.

Monnoyer-Smith, L. (2008). Pour une épistémologie complexe des SIC. Communication présentée au XVI^e Congrès de la SFSIC à Compiègne. Repéré le 10/10/2012 à http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article78.

Nguyên-Duy, V. &, Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Actes du colloque la Recherche : les questions de l'heure. *Recherches qualitatives— Hors Série – numéro 5 – 4-17*.

Paulré, B. (1993). L'organisation entre information et communication. Dans L. Sfez (dir.), *Dictionnaire Critique de la Communication* (Vol. 1, pp. 519-568). Paris : PUF.

Shelsinger, P. (2001). Recherche sur les médias et culture de l'audit. *MEI*, 14, 65-79.

Vacher, B. (2008). L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action. Dans A. Bouzon & V. Meyer (dir.), *La Communication des organisations. Entre recherche et action* (p.19-35). Paris : L'Harmattan.

RSE – PME :

À quand une gouvernance partenariale ? Le cas d'A&F

Annick SCHOTT⁶³

Université de Bordeaux Montaigne/MICA/COS

Résumé :

La crise économique de 2008 met en lumière les dérives du capitalisme. Et notamment la fin du collectif et le paradoxe de l'individu « autonome ». Pourtant le chef d'entreprise a besoin du collectif, pour faire évoluer son organisation et s'engager vers « un capitalisme créatif » fondé sur l'amélioration sociale et le développement économique responsable et durable. Il a aussi besoin de synergie partenariale.

La RSE est là pour prévenir les troubles et dérives possibles. C'est peut-être la raison pour laquelle, la norme ISO 26000 incite à travailler différemment, mais elle reste une norme de lignes directrices et non d'exigences, c'est-à-dire VOLONTAIRE, non sanctionnable, ni « certifiable ».

Comme le rappellent Calori, Livian et Sarnin (1989) en matière d'organisation et de communication seule la conviction du dirigeant demeure primordiale. Qu'en est-il des dirigeants d'entreprise les plus militants D D, les plus inscrits dans une logique plutôt PIC que CAP (Marchesnay, 1997) ?

L'objet de la réflexion proposée se résume en cette question : non seulement vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises, mais cette responsabilité dans certaines conditions ne pourrait pas être partagée ! Qu'en est-il de l'évolution des systèmes de gouvernance initiés par la RSE ? Quand est-t-il dans les PME ?

⁶³Maître de Conférences, Université de Bordeaux Montaigne/MICA/COS, Membre de la chaire « Capital humain » (Université Bordeaux). Domaine de recherche : Rôle et personnalité des dirigeants dans la conduite de leur entreprise. IUT Michel de Montaigne, 1 rue Jacques Ellul, 33080 Bordeaux Cedex, annick.schott@iut.u-bordeaux-montaigne.fr.

Y a-t-il un impact dans les relations externes– internes au sein de la PME observée ?

Afin de répondre à ces questions, il conviendra de s'attacher, dans un premier temps, à définir le substrat de la notion de parties prenantes. Dans un second temps, nous illustrerons notre propos à l'appui de la méthodologie de l'étude de cas d'une PME locale.

Mots clés : PME, RSE, gouvernance partenariale, Théorie des Parties Prenantes.

Introduction

La RSE comme stratégie partenariale entre entreprises apparaît comme une question centrale.

La notion de RSE (activités et pratiques) est loin d'être stabilisée. Ses contours et son contenu restent problématiques. Ce déficit de conceptualisation conduit à un manque de compréhension et d'explication, et a tendance à enfermer la RSE dans des discours rhétoriques. On se situe sur un paradoxe : l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus évoquée alors même que les frontières de cette dernière éclatent et qu'elle se situe au cœur d'un réseau partenarial. Ainsi la gouvernance partenariale pour les PME concernant leurs donneurs d'ordres. Mais la notion de RSE, même dans le champ de la Théorie des Parties Prenantes, repose sur l'idée de l'entreprise « autonome ».

Ainsi, les pratiques montrent que la RSE participe à l'émergence d'un « droit de la responsabilité intra-organisationnelle » (Teubner, 1993); mais oublie la dimension inter-organisationnelle.

1- L'entreprise est-elle spontanément disposée à prendre des décisions dans le but de satisfaire des attentes sociétales ou au moins partenariales dans une logique de responsabilité élargie ? Quelle modification des objectifs de l'entreprise? vis-à-vis de ses partenaires.

2- Comment arbitrer entre l'économique, le social et l'environnemental?

La RSE œuvre pour un élargissement du nombre des parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise. Se pose alors la question du modèle partenarial.

L'objet de la réflexion proposée se résume en cette question : non seulement vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises, mais cette responsabilité, dans certaines conditions, ne pourrait pas être partagée ! Qu'en est-il de l'évolution des systèmes de gouvernance initiés par la RSE ? Quand est-t-il dans les PME ? Y a-t-il un impact dans les relations externes– internes au sein de la PME observée ?

Afin de répondre à ces questions, il conviendra de s'attacher, dans un premier temps, à définir le substrat de la notion de parties prenantes. Dans un second temps, nous illustrerons notre propos à l'appui de la méthodologie de l'étude de cas d'une PME locale.

1. Le substrat de la notion de parties prenantes :

La RSE comme modèle partenarial de gouvernance de la firme vise à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, un objectif de maximisation de la valeur partenariale.

De quoi parle-t-on ? A ce titre la formule de Carroll (1991) est éclairante. « La notion de Stakeholder ... désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise ». La TPP insiste sur le fait que les organisations économiques ne sont pas seulement soumises à une contrainte de performance et qu'elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité, de justice. R. E. Freeman (1994) précise que l'objectif de la TPP est justement de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité. On peut aussi dire que la TPP participe à ce que G. Charreaux (2004) qualifie de « courant disciplinaire partenarial » de la gouvernance.

En mettant l'accent sur l'existence d'autres acteurs que les dirigeants, sur les enjeux sociaux et environnementaux de certaines pratiques de gestion, la notion de parties prenantes semble inviter à un renouvellement ou à un élargissement des formes de régulation existantes.

1.1. Composante de la TPP

Définitions, niveaux d'analyse, apport fondamental vont nous permettre de saisir en quoi la TPP garantit l'accès à une stratégie partenariale.

1.1.1 définition référence :

La définition proposée par Freeman (1984) fait généralement référence: «une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels». La notion de PP désigne alors l'ensemble des acteurs ayant un lien avec l'entreprise et pour lesquels son développement constitue un enjeu. Elle désigne donc, certes l'actionnaire, mais aussi les fournisseurs, les sous-traitants, les clients - consommateurs, les salariés ainsi que l'ensemble de la société civile (Freeman, 1984).

La TPP implique que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de satisfaire le besoin de maximisation des actionnaires, mais d'atteindre un équilibre équitable entre tous les différents groupes de personnes qui participent à l'entreprise (Pasquero, 1995).

1.1.2. Niveaux d'analyse :

L'approche descriptive de la TPP consiste à décrire et à expliquer l'organisation telle qu'elle se présente, ses caractéristiques et ses comportements spécifiques. Elle appréhende l'entreprise comme une constellation d'intérêts, à la fois compétitifs et complémentaires (coopératifs), possédant chacun une valeur intrinsèque.

Questions : qui (ou que) sont les parties prenantes ? Quels sont les comportements observables des dirigeants à l'égard des parties prenantes ?

L'approche instrumentale de la TPP. Cette perspective permet d'établir un cadre afin d'examiner les inter-relations ou l'absence d'inter-relations entre le management des parties prenantes et l'atteinte des objectifs organisationnels (profitabilité, croissance, pérennité). L'objectif est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les PP et les diriger de façon stratégique (Freeman,

1984). Les actions sont analysées en examinant les menaces ou opportunités potentielles posées par les différentes PP.

Dans cette approche, la prise en compte des PP s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique.

Question : en quoi la prise en compte des PP permet à l'entreprise d'améliorer ses performances ?

L'approche normative de la TPP. On identifie les normes ou les balises morales ou philosophiques des dirigeants. On tente de fonder sur des principes, les raisons morales ou éthiques pour lesquelles les dirigeants devraient tenir compte des intérêts d'un ensemble de PP et ce, en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent. Le but de cette approche est de légitimer les intérêts des PP autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995).

Question : pourquoi les dirigeants doivent-ils considérer certaines entités comme parties prenantes ?

1.1.3. Apport fondamental de la TPP :

Rejet de la seule maximisation du profit,

Exigence d'un haut niveau de moralité pour arriver à un capitalisme sain,

Importance de la justice distributive et de l'équité (Pesqueux, 2002).

1.2. Les limites de la TPP

1.2.1. Limites conceptuelles de la TPP

Les critiques conceptuelles portent sur la solidité des fondements normatifs de la TPP (Hasnas, 1998, Gond et Mercier, 2004). L'approche n'a pas réellement réussi à s'imposer aux dépens d'une représentation plus financière et économique de l'entreprise.

La TPP n'a donc pas encore atteint son statut théorique (Pasquero, 1995). De plus, bien que connaissant un développement intense et suscitant un intérêt croissant, la TPP n'est toutefois pas un champ facile à pénétrer et ce, pour deux raisons principales. D'abord, il faut noter que les nombreux débats se généralisent. De plus, le fait

que peu de travaux empiriques soient disponibles accentue la difficulté à comprendre la nature de cette théorie.

1.2.2. limites empiriques de la TPP

La critique la plus importante adressée aux auteurs de la TPP se situe dans la difficulté pour les dirigeants d'identifier les parties prenantes. Qui sont-elles exactement ? Sur quelle base faut-il effectuer la distinction entre parties prenantes et parties non prenantes d'une organisation ? Lorsqu'il s'agit de reconnaître les responsabilités de l'entreprise, s'intéresse-t-on aux individus ou aux groupes ?

Par ailleurs, la TPP propose que ce soient les forces sociales plutôt que les forces du marché qui déterminent l'allocation des ressources. Dans ce contexte, quel critère appliquer : pouvoir ou légitimité ? Les auteurs semblent partagés sur la question.

La réalité, notée par certains experts, révèle le rapport de force économique dans les relations donneurs d'ordres / sous-traitants. Ainsi, les sous-traitants se voient transférer des responsabilités croissantes sans que leur savoir-faire soit en retour reconnu, valorisé et protégé. De plus, le donneur d'ordre ajoute aux référentiels nationaux ou internationaux d'autres exigences en fonction de ses désirs et besoins. Cela peut passer par une simple notification auprès du sous-traitant pour l'informer des engagements pris et pour lui demander de respecter lui-même ce type d'engagements.

Ces différents constats et analyses montrent que la prise en considération, un peu équitable, des parties prenantes, qui permettrait sans doute de crédibiliser les démarches RSE, est loin du compte.

Freeman (1994) insiste lui-même sur le caractère métaphorique et symbolique de cette approche qui ne peut être pour l'instant qu'un cadre très général.

La TPP ne peut guère réguler les asymétries de pouvoirs entre les parties prenantes de la firme et/ou « reste foncièrement arrimée à une approche individualiste, consensualiste, et économiquement intéressée des rapports sociaux » (Cazal, 2006).

Ainsi, comme le souligne le politiste David Vogel (2008), les grandes entreprises tendent à faire porter le coût de la RSE sur leurs sous-traitants, en leur demandant de respecter certaines normes sans faire baisser la pression sur les prix. L'entreprise de notre étude de cas a adopté depuis plus de dix ans un comportement économique qui correspond aux valeurs morales de la Société.

Dans la genèse ou génétique de cette entreprise sont inscrites les idées d'éthique, d'entreprise citoyenne, d'entreprise responsable. Son dirigeant, militant du CJD, partage les convictions du fondateur de ce mouvement, Jean Mersch, qui, il y a plus de 70 ans, disait « l'entreprise ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société ».

Comment dans ces conditions, le dirigeant de cette PME (A&F) appréhende-t-il la « stratégie partenariale » sous l'effet RSE ? Qu'en est-il de sa traduction en terme de opérationnel ?

2. L'étude terrain et résultats.

Après avoir expliqué la méthodologie de notre étude, nous présenterons nos principaux résultats.

2.1. Méthodologie de l'étude.

Le but poursuivi ici est de s'intéresser au discours tenu par le dirigeant de la PME A&F sur ses perceptions de la RSE et sa traduction dans la gestion actuelle de son entreprise.

Pour aller à sa découverte, nous avons utilisé la méthode du récit de vie. Selon ses promoteurs, Pineau et Le Grand (1993), cette méthode valorise la « recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels », évite ainsi les risques d'une lecture exclusivement événementielle, et la relégation au second plan d'éléments réels. Elle permet de saisir les interactions entre la personne (sa personnalité) et l'environnement auquel elle participe.

Cette analyse interprétative vise à décrire, décoder, traduire à partir de la signification des termes (ou phrases) et non de leur fréquence les phénomènes sociaux plus ou moins ordinaires. Elle va au-delà du critère de présence /absence d'une catégorie par rapport à l'autre.

Elle permet de mieux cerner, d'analyser la signification de l'information. La taille de cette entreprise a été un facteur de choix, ainsi que l'âge de l'entreprise.

Nous avons pu à la fois quantifier et surtout qualifier (analyse du discours) notre travail. Selon N. Garric, I. Léglièze, S. Point (2005) « l'analyse de discours peut être réalisée à l'œil nu, dans une approche qualitative, en s'intéressant à la forme des textes ou être supportée par des logiciels d'analyse textuelle (lexicométrie, logométrie) ».

2.2. Les éléments de notre cas : l'entreprise A&F

Le dirigeant, de notre étude de cas, est à la tête d'une entreprise de plus de 100 ans, dans le secteur plutôt concurrentiel de l'emballage bois. Depuis plus de dix ans qu'il dirige cette PME de 50 salariés, ce jeune patron (la quarantaine) a choisi de la recentrer sur le métier de l'emballage bois spécifique. Ainsi A&F détient 6% du marché hexagonal. Ce qui implique une interaction équilibrée entre trois facteurs de base : le marché, le produit et la technologie.

Cette spécialisation de l'activité permet de réaliser des économies d'échelle, de créer des effets d'expérience, d'espérer atteindre une taille critique.

En dehors des exigences d'équilibre financier, le poids⁶⁴ et le type de relation client (plutôt asymétrique) et aussi investisseurs⁶⁵ expliquent que cette spécialisation a pris tour à tour plusieurs formes⁶⁶, mais surtout ont eu pour conséquence d'oblitérer la stratégie non pas en diversifiant ses produits mais plutôt en tentant de se différencier.

Cette stratégie de différenciation a permis à A&F de singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents et d'élargir la gamme offerte à une clientèle aux exigences nouvelles grâce notamment à des particularités apportées aux divers modèles. Cette différenciation

⁶⁴ Une poignée de grands comptes est à l'origine de 80% du chiffre d'affaires.

⁶⁵ Capital réparti pour 32% Crédit Agricole & Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charente, 68% le dirigeant.

⁶⁶ Stratégie de survie avec des actions ciblées pour l'équilibre financier ; stratégie de dégagement se traduisant par l'abandon des activités déficitaires et plus récemment stratégie de recentrage par centrage de l'activité sur le métier principal.

a donc entraîné un élargissement de la gamme de produits offerts en personnalisant certains.

La relation structurelle aux grands groupes (une majorité de ses clients autrefois indépendants font désormais par phénomène de concentration patrie de grands groupes) du patron d'A&F l'amène à suivre leur démarche et à se mettre dans d'autres logiques ; non seulement en terme de volume (X 200) mais aussi de stratégie : élargir ses gammes de produits (s'appuyer sur le modèle de caisse en bois de vin pour concevoir des coffrets de présentation).

Cependant, l'option directrice s'est toujours apparentée à la stratégie de créneau⁶⁷ voire de niche⁶⁸. A&F indique « si demain, je veux me concentrer à nouveau sur les caisses à vin à Bordeaux, je n'ai pas besoin d'informaticien, je n'ai pas besoin d'avoir un designer, Ma question c'est si j'ai un designer, c'est pour faire quoi ? Quel type de clientèle ? Qu'est-ce que ça signifie ? Est-ce qu'il faut 3 commerciaux de plus pour absorber le coût d'un designer ?... ». A&F agit ainsi sur des réponses d'autant plus ciblées et ajustées que la mise en relation avec la clientèle (grands comptes) s'opère par appel d'offres.

À ce stade de l'exposé, il est essentiel de se rappeler qu'en matière d'organisation autant que de communication seule la conviction du dirigeant demeure primordiale (Calori, Livian et Sarnin, 1989).

Ce dirigeant est depuis plus de dix ans un fervent MILITANT du développement durable et de la RSE via son action au sein du CJD régional. Et d'expliquer « je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis plus de 10 ans le concept de Performance Globale. L'entreprise en tant que structure économique est au cœur d'un système dans lequel les clients, les fournisseurs, le personnel, l'environnement, les pouvoirs publics sont des stakeholders, des parties prenantes. Le CJD milite pour qu'on étudie et qu'on améliore le système de relations entre les différentes

⁶⁷ Créneau : segment étroit d'un marché correspondant à un produit ou à une clientèle spécifique. La stratégie de créneau consiste à limiter volontairement son activité à un segment particulier du marché.

⁶⁸ Niche : produit spécifique et/ou clientèle particulière non satisfaits par les entreprises présentes sur le marché.

parties prenantes. Je milite fortement pour que dans les relations de sous-traitance PME/grands groupes on fasse du développement social et sociétal, et que PME / grands groupes soient effectivement dans des relations gagnant-gagnant et non pas simplement dans la logique où le sous-traitant PME doit s'améliorer en permanence pour faire baisser ses coûts dans l'espoir de conserver une part de marché chez les grands donneurs d'ordre ».

Son engagement et l'analyse de son discours montrent que ses convictions majeures sont davantage axées PERENNITE⁶⁹ (logique patrimoniale, importance de la transmission, refus de l'endettement et de l'accumulation) que croissance (logique de valorisation du capital, autonomie de décision, rentabilité).

Et A&F de préciser « la position des PME, (telles A&F) qui se mettent dans des démarches humainement salutaires le font au détriment de l'économie de l'entreprise, ça c'est incontestable, c'est-à-dire que les dirigeants sont les seuls à absorber le coût de ces opérations et il n'y a aucune chaîne de valeur ajoutée qui les absorbe».

Et de citer un exemple concret : le bilan carbone demandé par certains grands comptes et la construction de nouveaux locaux HQE. Ces investissements représentent un coût qui non seulement ne pourra être facturé aux clients, mais qui rend impossible l'embauche de personnel ; « à court terme il y a dégradation économique par contre à moyen terme, vous gardez la capacité de trouver du personnel enthousiaste, engagé ».

... « Le profit de l'année est réinvesti dans l'entreprise ; c'est la force de l'actionnaire de la PME ; et la grosse faiblesse c'est qu'on est dans un monde en mutation qui éventuellement nécessite de l'argent et qu'on a tendance à se dire que pour ne pas perdre son indépendance, il vaut mieux de pas diluer son capital dans d'autres mains ».

De même son processus de décisions est plutôt orienté proactif délibéré (stratégies accommodante, offensive) que réactif incrémental (stratégies réactive, défensive). Quant à son attitude entrepreneuriale

⁶⁹Selon la typologie de Marchesnay (1997) PIC (Pérennité Indépendance Croissance) versus CAP (Croissance Autonomie Pérennité).

notamment vis à vis de la RSE, elle se place sur le registre de l'endurance et de l'engagement plutôt que de l'opportunisme.

Pour A&F, « la responsabilité sociétale, on y va d'abord par conviction » et d'illustrer son propos par l'exemple du bilan carbone qui certes peut s'apparenter à une opération marketing du développement durable mais « pour moi c'est une question de le pilotage d'une PME avec une visée à peu près responsable ». Il s'inscrit donc bien au-delà de la vision de Maignan et Ferrell (2001) qui proposaient de voir la citoyenneté d'entreprise (concept défini en référence aux modèles de RSE) comme un véritable « instrument marketing », tant les possibilités qu'offre cet outil en interne pour développer la motivation et l'implication des salariés, et en externe, pour renforcer la loyauté et la fidélité des consommateurs leurs apparaissaient prometteuses.

2.2.1. D'un ancrage

Si A&F a acquis la certitude que la responsabilité vis à vis de son entreprise renvoie à un équilibre entre Social / Économie / Finance / Environnement / Société, cet équilibre ne peut faire l'économie d'une réflexion éthique du dirigeant appliquée à l'organisation (agir pour l'intérêt général).

La logique d'action civique (Boltanski et Thevenot, 1987) d'A&F semble fortement imbriquée dans cette mise en éthique, dans cette prise de conscience supérieure car fondée sur des valeurs expérimentées, choisies au fond de soi-même comme l'expression de son comportement personnel au service du devenir du collectif.

Katz (1964) souligne qu'une organisation repose avant tout sur le refus de comportements de prédation entre ses membres et, au contraire, valorise l'émergence d'un souci de la conservation et du développement de l'environnement. Pesqueux et Biefnot (2002) rappellent que le champ de l'éthique des affaires a été marqué par la diffusion de thèses néo-libérales qui insistent sur la nécessité de probité de l'individu.

C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard des contraintes externes et internes, des comportements appris, et même des règles, que se renouvelle le geste éthique.

Ce qui renforce le processus éthique d'intériorisation, c'est ce va-et-vient entre action et réflexion, entre participation collective et reflux solitaire (Green, 1995) ou comme l'indique André Comte-Sponville (2004) « c'est précisément parce qu'il n'y a pas de morale de l'entreprise, qu'il doit y avoir de la morale dans l'entreprise ».

Qu'en est-il du partenaire « d'affaires », « sa puissance de feu » rend-elle compatible son implication réelle dans cette même capacité et intégrité ?

Peut-il ; veut-il s'inscrire dans un agir socialement responsable, en recherchant une répartition des charges et des coûts avec ses partenaires fournisseurs et/ou sous-traitants ?

Comme le souligne Ulrich Beck (2003) « chacun est cause et effet à la fois et personne ne peut donc être cause de quoi que ce soit. Les causes se dissolvent dans l'interchangeabilité générale des acteurs, des circonstances, des réactions, des contre-réactions ».

L'approche classiquement admise de la RSE confère au dirigeant une responsabilité élargie ; ce que le dirigeant d'A&F reprend à son compte, car il est de sa responsabilité d'accroître les bénéfices de son entreprise tout en intégrant dans sa gestion les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'organisation, en construisant avec chacun d'entre eux une relation durable. En somme, accroître les profits d'A&F est un facteur de pérennité à condition que le projet soit mené sur le long terme. Ces partenaires font-ils du développement durable avec lui ??

Il s'agit selon le CJD de « s'engager pour une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme »⁷⁰. Dans notre étude de cas, est-on dans une situation de respect réciproque ??

La démarche d'A&F est avant tout **volontaire**: cette responsabilité élargie va au-delà d'une simple responsabilité économique, légale, contractuelle. Et ce notamment en raison du rôle social de

⁷⁰ Source : www.cjd.net.

l'entreprise, du poids des relations humaines, d'une quête de légitimité, de la volonté et du profil du dirigeant. De plus, A&F ne voit pas l'intérêt d'une loi sur la RSE⁷¹.

On l'aura compris, toutes les actions menées par A&F sont dictées par l'engagement du dirigeant puis par choix opportunistes.

L'intérêt de la démarche RSE pour A&F réside comme indiqué plus haut dans cette capacité à pouvoir attirer les meilleurs salariés.

Cependant, lorsque le client exige pour le confort de ses propres salariés des micro-actions⁷² auprès de son fournisseur ou sous-traitant (sans prendre part aux conséquences économiques que devra supporter ce dernier), il impacte sur les possibilités d'évolution des ressources humaines de ce fournisseur ou sous-traitant.

D'autant plus qu'A&F rémunère 20% de plus que ses concurrents, ses ouvriers (qui représentent 60% de ses effectifs). Et de préciser « quand on est dans une logique de pression économique, où déjà vous avez une main d'œuvre coûteuse, parce qu'elle est meilleure aussi, ce que j'essaie de faire c'est de trouver des commandes et de maintenir l'emploi dans cette concurrence mondiale ».

Cette situation d'injonction paradoxale a sans doute été produite par le client de manière fortuite et de bonne foi. Ce n'est qu'une conséquence malheureuse, dont le fournisseur ou sous-traitant seul est bien obligé de s'accommoder après coup.

Cependant deux constantes apparaissent :

- c'est le client qui maîtrise la définition et la sélection des risques et le fournisseur ou sous-traitant qui les assume en ne pouvant en partager qu'une infime partie.
- entre la richesse perceptible par le client et les risques non perceptibles, ce sont les risques qui ont perdu d'avance et de

⁷¹ D'autant que d'un point de vue individuel, aucune loi n'interdit ni l'égoïsme, ni la haine, ni la méchanceté, ni le mépris ni le mensonge. Le spectre du « salaud légaliste » fait donc partie de l'univers des possibles (Comte-Sponville, 1995).

⁷² En dehors d'actions purement développement durable, un conditionnement en palettes ne dépassant pas les 1m au lieu du conditionnement classique à 1m50.

fait se voient transférés en grande partie au fournisseur ou sous-traitant.

Peut-on alors, pour la seule raison qu'il n'y a peu d'échappatoire, renoncer à sa distance critique, à sa responsabilité, voire sa conscience morale et se réfugier dans l'inévitable, la fatalité ?

2.2.3 A un combat

La violence des rapports économiques dans la chaîne de sous-traitance est telle que selon les dires d'A&F « chacun des donneurs d'ordres s'ingénie à refiler la patate chaude au fournisseur et/ou au sous-traitant.

La pression réside dans le fait qu'aujourd'hui il faut offrir des compétences dans tous les domaines qualité, logistique, design, commercial, ... mais face à la concurrence mondiale, il est très difficile de répercuter au client l'ensemble du coût des compétences que le dit client a choisies lui-même. On va à la limite vers des prestations à valeurs grandissantes et avec une marge décroissante. Sur l'aspect sociétal, les grands donneurs d'ordre transfèrent aux sous-traitants les bonnes conduites, c'est-à-dire des exigences de certifications sans en payer le prix. Ce qui permet à ce client ultime d'avoir effectivement une déontologie totale.

De plus, la problématique de la concentration des clients avec des ratios de plus en plus financiers et des contrôles de gestion de plus en plus efficaces fait porter sur la PME une pression qui fait qu'ensuite les questions sociales ou sociétales sont à la seule discrétion par rapport à ce qu'il peut faire.

La question centrale : c'est comment la PME s'adapte à ses clients, à ses fournisseurs, à ses partenaires ... ».

Ainsi la relation client⁷³ et son évolution, ses enjeux⁷⁴ et leur évolution ont donc des retentissements dans l'entreprise sur l'intégration ou non d'actions développement durable dans ses choix stratégiques.

⁷³Asymétrie dans notre cas.

⁷⁴Transmission, projets nouveaux, poids de l'environnement économique et social ...

Selon les typologies classiques (Marchesnay, 1997), quatre grandes stratégies peuvent être déclinées :

- stratégie réactive : faire moins que ce qui est requis,
- stratégie défensive ou conformiste : faire le minimum requis,
- stratégie d'accommodante : faire tout ce qui est requis,
- stratégie proactive ou offensive : à aller au-delà ce qui est requis.

A&F défend sa ligne directrice proactive ou offensive comme signalée en introduction de ce cas et ce malgré les opérations en ricochet de ses partenaires.

Ce que révèlent les éléments de discours d'A&F, c'est que la RSE n'est pas suffisamment pensée et agie de manière globale d'amont en aval. Elle se focalise trop par rapport à ce que fait l'entreprise pour elle-même. Elle reste axée sur une démarche individualiste.

Ce qui est aussi en train d'atteindre ses limites c'est le système capitaliste. En effet (Wallerstein, 2006) les trois coûts de production (coût du personnel, coût des inputs – produits nécessaires à la production – et le coût des outputs) sont arrivés à un niveau tellement bas qu'ils mettent en péril la possibilité de cumuler du capital. Ce qui fait que la bonne accumulation du capital est elle aussi perturbée.

Conclusion :

Face à la demande de responsabilité sociale et environnementale, un risque existe pour l'entreprise d'une certaine dispersion : quelle part donner au sociétal dans le projet de l'entreprise, quel niveau d'attention donner aux partenaires, quelle importance leur donner à travers le nombre de ces partenaires et leur taille ? Que font et qu'en font les partenaires ? Ces questions ne sont résolubles que si système de légitimité et gouvernement d'entreprise évoluent de manière cohérente, autour d'un projet dont le sens est à construire avec les partenaires.

Dans une imbrication systémique, il serait temps de se demander quels sont les impacts des actions de l'amont sur l'aval, et ce sur toute la chaîne des parties prenantes.

Question peu posée.

Peut-on conjuguer intérêts et réalités sous une configuration nouvelle, celle de la supériorité du comportement donnant - donnant théorisée par Axelrod (1981) ?

Pour Y. Pesqueux (2009), la RSE fille de l'éthique des affaires a été présentée comme une idée, voire une idéologie. Mais en fait, elle est, a été, utilisée comme un instrument de gestion.

Où est donc passée l'éthique, lorsque dans un système en crise, nourri et se nourrissant des incertitudes financières, seuls les effectifs demeurent l'unique variable d'ajustement pour réguler ce système ?

Pour Alain Touraine (2005) « nous sommes engagés sur une voie dans laquelle la fracture est consommée et difficilement régulable entre - le monde de l'objectivité, de l'économie, des marchés, des produits, services, des organisations, monde qui repose sur des rationalités instrumentales, mécanistes et - le monde de la subjectivité, des acteurs, des relations, des principes, des valeurs, des cultures, monde qui repose sur des approches co-constructives, interactionnistes et sur les diversités. Entre ces deux mondes le lien ne peut plus être assuré par le politique. Seule l'expérience individuelle peut faire communiquer ces deux mondes ». Et changer la donne, dans ce cadre, comme dans le cadre de l'entreprise. Mais, il se peut que la stratégie partenariale ne soit qu'un leurre, comme dans notre cas.

Bibliographie :

AXELROD R., HAMILTON W. (1981). *The Evolution of Cooperation*, Science, 211, 1390.

BECK U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Lavoisier, coll. Recherche.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987). *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF.

CALORI R., LIVIAN Y-F. et SARNIN Ph. (1989). *Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques*, Revue Française de Gestion, juin-août.

CARROLL A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August, pp. 39-48.

CAZAL D. (2006). *La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats*, 1er Congrès du RIODD, université Paris 12, Créteil, décembre.

CHARREAUX G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*, Cahier du FARGO, n° 1040101, version révisée, décembre.

COMTE-SPONVILLE A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF.

COMTE-SPONVILLE A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel.

DONALDSON T., PRESTON L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.

FREEMAN R. E. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, M.A., Pitman.

FREEMAN R. E. (1994). *The Politics of Stakeholder Theory : some future directions*, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, pp. 409-421.

GARRIC N., LEGLISE I. et POINT S. (2005). *Le rapport sociétal et environnemental de Total à l'épreuve de l'analyse de discours*, Grefige, Actes du colloque La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification ?

GOND J.P., MERCIER S. (2004). *La théorie des parties prenantes : une synthèse critique*, Actes AGRH.

- HASNAS J. (1998). *The Normative Theories of Business Ethics : A Guide for the Perplexed*, Business Ethics Quarterly, vol. 8, n° 1, p. 19-42.
- KATZ D. (1964). *Motivational basis of organizational behaviour*, Behavior Science, 9, 131-146.
- MAIGNAN I., FERREL O. (2001) *Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research*, European Journal of Marketing, 3-4 (35), 457-484.
- MARCHESNAY M. (1997). *Petite entreprise et entrepreneur*. In *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Joffre, P. & Simon, Y., 2eme édition, 2209-2219.
- MERIC J., PESQUEUX Y. et SOLE A. (2009). *La société du risque, analyse et critique*, Paris, Economica.
- PASQUERO J. (1995). *Éthique et entreprises : le point de vue américain*, dans *Côté M. et Hafsi T., Le management d'aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y. (2002). **L'éthique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale**, Paris, Editions d'Organisation.
- PINEAU G., LE GRAND J-L. (1993). *Les histoires de vie*, Paris, PUF.
- TOURAINÉ A (2005). *Un nouveau paradigme : pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard.
- TEUBNER G. (1993). **Nouvelles formes d'organisation et droit**, Revue française de Gestion, n° 96, novembre-décembre, pp. 50-68.
- VOGEL D. (2008). *Le Marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica.
- WALLERSTEIN I. (2006). *Comprendre le monde. Introduction à l'analyse des système-monde*, Paris, Editions La Découverte.

Responsabilité sociale des entreprises : évaluation de l'information sécuritaire des entreprises industrielles envers les salariés intérimaires

Taoufik ZINAOUI

Enseignant chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Les salariés temporaires⁷⁵ constituent une catégorie de travailleurs à part. Mis à disposition d'entreprises utilisatrices par les agences d'emploi, ils se trouvent exposés à des contextes de travail toujours différents, des environnements chaque fois renouvelés, des consignes propres à chaque lieu.

Les intérimaires, dont le profil type est un homme de moins de 30 ans, occupant un emploi d'ouvrier, se retrouvent ainsi dans une situation permanente de nouvel embauché. Cette situation les expose à un niveau de risque élevé. En effet, ces intérimaires sont souvent victimes des accidents de travail, des maladies professionnelles, voire à des décès. Conscientes de cette problématique, de plus en plus d'entreprises utilisatrices prennent des initiatives pour améliorer les conditions d'accueil et de travail des intérimaires sur le lieu de travail et pour préserver leur santé et leur sécurité.

Dans ce cadre, pour vérifier l'efficacité de certains dispositifs destinés à optimiser la sécurité de ces salariés sur les différents lieux de travail, nous avons réalisé une enquête empirique auprès de 30 intérimaires.

De manière précise, nous nous sommes intéressés au **dispositif informatif** mis en place par ces entreprises destiné à assurer la sécurité physique et psychique des salariés intérimaires qui viennent pour y travailler.

⁷⁵Céline RAVALAK, « Intérim. Travail temporaire, risque permanent ? », 2009, <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=TS698page14>, [consulté le 12/12/2012].

L'objectif de cet article est donc d'analyser, évaluer et juger ces supports informatifs à travers les discours des nos 30 intérimaires interrogés.

Présentation de l'enquête empirique

Comme nous venons de le citer, nous avons réalisé des entretiens semi directifs avec 30 intérimaires. Cette méthode d'enquête a permis d'approfondir notre connaissance et notre compréhension du système informatif sécuritaire à travers sa description, sa perception et son jugement par ces intérimaires.

Le contenu de ces entretiens s'est basé sur trois axes principaux : les caractéristiques socioprofessionnelles de chaque intérimaire, dont sa connaissance des risques professionnels ; sa perception des divers supports de l'information sécuritaire tels qu'il les a découverts lors de ses déplacements dans les diverses entreprises où il a pu travailler, et enfin le recueil de ses attentes dans le but d'améliorer cette information sécuritaire dans les entreprises industrielles.

Nous tenons à souligner, par ailleurs, que l'une des caractéristiques fondamentales de la méthode qualitative réside dans sa faculté de permettre au répondant de s'exprimer librement sur tout sujet précis. Cette caractéristique de l'entretien a permis, dans notre cas, de transcrire le discours de chaque intérimaire pour réaliser, en fin de compte, une analyse de contenu thématique.

Toutefois, nous signalons que, face à la diversité des unités thématiques de l'entretien, l'exposition de ces trois thèmes principaux sera segmenté en sous-thèmes illustrés chacun par un ensemble d'idées extraites des discussions que nous avons menées avec les intérimaires.

I. Données socioprofessionnelles des

intérimaires 1. 1 Description de l'échantillon

Nous avons réalisé la totalité des entretiens uniquement avec des hommes. En effet, lors de nos déplacements auprès des entreprises industrielles, nous n'avons rencontré aucune femme qui s'est présentée pour chercher du travail dans ce secteur d'activité, ce qui signifie que notre échantillon se compose de 100% de personnes de sexe masculin.

Au niveau de l'âge, d'une manière générale, nous avons constaté une forte fréquentation des entreprises d'intérim par les jeunes. D'ailleurs, notre échantillon illustre parfaitement cette réalité. Le plus jeune intérimaire a 18 ans, le plus âgé a 39 ans.

Tableau 1 : Répartition de l'âge des intérimaires

L'âge	% de l'échantillon
Moins de 20 ans	10 %
21 - 30 ans	60 %
31 - 40 ans	30 %
Total	100%

1. 2 L'itinéraire professionnel

La majorité écrasante des intérimaires déclare avoir travaillé dans plus de 10 entreprises. Les petites et les moyennes entreprises constituent leur première destination. Certains intérimaires nous ont fait savoir qu'il leur arrive de travailler longuement dans une seule entreprise où ils ont passé neuf mois consécutifs.

Tableau 2 : Nombre d'entreprises fréquentées par les intérimaires

Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
Moins de 10 entreprises	10 %
Plus de 10 entreprises	90 %
Total	100 %

1. 3. Qualifications professionnelles des intérimaires

Nous avons interrogé les intérimaires sur leurs qualifications professionnelles. Treize personnes déclarent être des ouvriers qualifiés. Ils possèdent chacun un diplôme lié à un métier industriel : « Je suis soudeur », « J'ai un diplôme dans la maçonnerie », « Je suis coffreur boiseur » ; « Je suis couvreur », « Je travaille dans l'échafaudage », « je suis charpentier du bois » « Je conduis des engins », « Je suis peintre en bâtiment »⁷⁶. Pour cette catégorie des intérimaires qualifiés, les entreprises les recrutent en fonction de leurs qualifications, ce qui veut dire qu'ils exercent une activité

⁷⁶Il s'agit de quelques extraits de discours dits par les intérimaires qui parlent de leurs qualifications.

professionnelle dans un domaine qui leur est familier et sur lequel ils possèdent des connaissances.

Par contre, pour les 17 intérimaires non qualifiés, ils disent que les entreprises font appel à eux pour réaliser des tâches diversifiées qui sont souvent pénibles et risquées. On trouve ainsi les paroles suivantes : « Nous sommes des bouche-trous pour des entreprises du bâtiment », « Dans une entreprise, j'ai été obligé de travailler en hauteur sous la pluie et le vent », « Je dois exécuter plusieurs tâches dans une même journée », « Je dois donner des coups de main à plusieurs ouvriers qualifiés », « Le chef d'équipe me propose des tâches différentes dans une seule même journée », « Franchement, je n'ai pas vraiment le choix. Je fais tout ce qu'on me propose », « En arrivant à l'entreprise, il m'est arrivé une fois de conduire un engin alors que je n'avais pas encore le permis pour ça », « Plusieurs fois, c'est le chef d'équipe qui décide ce que tu dois faire par exemple : balayer les bâtiments finis, ramasser du matériel, décharger de la marchandise des camions ».

1. 4 Connaissance multi-causale des risques du travail

Les trente intérimaires interrogés possèdent une connaissance insuffisante des risques du métier industriel. La totalité de leurs discours se focalise uniquement le risque physique comme l'accident, la blessure, la chute, ou les paralysies, tandis que les maladies professionnelles ne se sont jamais évoquées.

40 % de l'échantillon déclarent être victimes d'accidents de travail : « L'an dernier, je me suis coupé les doigts de la main gauche car j'avais pas utilisé mes gants », « Il m'arrive souvent de me faire mal au dos à force de m'abaisser et de me mettre debout », « L'autre jour, je transportais avec un collègue une grande barre de fer et puis le mec a relâché brusquement la barre, ce qui m'a causé une dislocation au niveau de mon bras droit », « Il y a trois semaines, à force de travailler assis dans le froid, en essayant de me relever, mon dos s'est coincé », « Dans les petites entreprises, le patron n'accorde pas d'attention au port des chaussures de sécurité ou le casque. D'ailleurs, il m'est arrivé plusieurs fois de recevoir du matériel sur le dos ou même sur la tête », « Plusieurs fois, j'ai chuté d'une échelle », « je me souviens une fois qu'un engin a marché sur mon pied droit »,

« j'ai tombé dans trou qui n'était pas sécurisé ».
60% des autres intérimaires semblent épargnés pour le moment par les risques du travail.

Toutefois, si l'ensemble des intérimaires semble ignorer, voire marginaliser les risques professionnels notamment les maladies professionnelles, ils apparaissent, dans leurs discours, conscients de la provenance des dangers liés au secteur du bâtiment. Dans ce sens, nous leur avons demandé de nous informer sur les causes concrètes et subalternes qui provoquent encore la survenue des accidents du travail dans les chantiers, voire des décès. Nous avons obtenu les déclarations suivantes : « Les gars ne font pas attention dans leur travail » ; « Certains travaillent sans équipements de sécurité » ; « Il y a toujours des gens qui n'écoutent pas les consignes du chef d'équipe » ; « Beaucoup d'intérimaires travaillent comme des tarés pour plaire à leurs patrons » ; « Il y a des gens qui ne prennent pas soin de leur santé » ; « Beaucoup de collègues croient qu'ils maîtrisent seuls les risques » ; « Notre métier est chargé de danger » ; « Personne n'est à l'abri d'un risque ou d'un malheur ».

Parmi les autres provenances des accidents du travail dans les lieux de travail, un seul intérimaire a évoqué le non respect de l'unique moyen de l'information sécuritaire celui « des consignes du chef d'équipe ».

II. Perception de l'information sécuritaire

La perception, la description et le jugement de l'information sécuritaire par les intérimaires ont constitué les thèmes majeurs de la seconde phase des entretiens réalisés avec les intérimaires. Ces thèmes ont permis d'une part, de vérifier la vigilance et l'importance accordées par les intérimaires à la présence des divers moyens et supports de cette information tels qu'ils les ont découverts dans les entreprises où ils ont travaillé ; d'autre part, d'évaluer, à travers leur opinion, la pertinence et l'adaptabilité de ces mêmes moyens et supports informatifs dans la démarche de la prévention contre les risques du métier.

2. 1 Description des supports

2. 1. 1 Les supports écrits

Quatorze intérimaires affirment avoir reçu un document écrit sous forme d'un petit livret portant sur les risques de leur travail. Ils ont obtenu ce document dès leur arrivée à l'entreprise, essentiellement dans les moyennes et grandes entreprises, et rarement dans les entreprises de petite taille. Tandis que 16 intérimaires disent n'avoir reçu aucun document écrit lors de leur arrivée dans ces entreprises.

Pour les intérimaires qui ont reçu ce document, ils affirment que, normalement, chaque intérimaire doit lire ce petit livret pour prendre conscience des risques professionnels et le signer. Ce document écrit constitue dès lors le premier support de l'information destiné à prévenir les intérimaires sur les risques du travail. Reste à savoir si les intérimaires prennent le temps de le lire pour comprendre totalement son contenu ?

A ce sujet, six intérimaires déclarent ne pas avoir lu l'ensemble de ce document. Les huit autres intérimaires admettent l'avoir lu rapidement. Les raisons de cette non lecture sont explicitées dans les propos suivants : « On n'a pas le temps de le lire sur place. Le chef de l'équipe nous demande de le lire chez nous, mais rares sont ceux qui le lisent chez eux » ; « Le chef de l'équipe ne te laisse pas le temps de tout lire, c'est une évidence. Il passe avec toi un quart d'heure et il te met au travail » ; « moi je ne sais pas vraiment lire ». « Ouf, je n'ai pas besoin de le lire car je fais attention en travaillant » ; « A force de faire ce travail, j'ai pris l'habitude de me protéger » ; « La lecture, ce n'est pas mon point fort » ; « Je jette un coup d'œil rapide et je le ferme » ; « On pense plutôt quel travail on va faire que de lire ce document ».

Le second support de l'information sécuritaire abordé par les intérimaires est « le panneau d'affichage ». Ils soulignent que ce support est omniprésent et visible dans les lieux de travail. Cependant, la présence de ce support est étroitement liée à la taille de l'entreprise.

En effet, les trente intérimaires admettent apercevoir des panneaux d'affichage un peu partout dans les moyennes et les grandes entreprises, en particulier dans le bureau des réunions qui incitent les salariés, y compris les intérimaires à la vigilance et au respect de certaines consignes de sécurité comme le port de casque.

Néanmoins, selon les avis des intérimaires, peu de salariés consultent ces panneaux d'affichage : « Personnellement je n'ai pas besoin d'aller les voir car je fais attention à mon travail » ; « Chaque entreprise possède ses propres affiches. Certaines utilisent beaucoup d'écriture que j'évite de lire car ça me prend beaucoup de temps et c'est un peu compliqué, d'autres entreprises mettent des dessins sur ces affiches que je trouve sympas à regarder car elles délivrent un message clair au niveau de la sécurité » ; « À l'heure de la pause, je pense plutôt à me reposer que d'aller lire des documents sur la prévention ».

En ce qui concerne les petites entreprises, 21 intérimaires indiquent que ces dernières ne disposent pas réellement de panneaux d'affichage pour prévenir les salariés sur la nature des risques du travail : « il m'est arrivé de ne voir aucun support d'information dans les petites entreprises où j'ai pu travailler » ; « Dans les petites entreprises où j'ai travaillé, je n'ai jamais vu de panneaux d'affichage ni aucun autre outil d'information sur les risques professionnels » ; « Souvent, les petites entreprises ne possèdent pas des locaux comme les grandes entreprises où les patrons peuvent afficher des documents portant sur la prévention ».

2. 1. 2 Les moyens oraux

Le chef d'équipe constitue une pièce maîtresse dans le déroulement du travail sur les lieux. Il coordonne et distribue les tâches professionnelles à l'ensemble des salariés-ouvriers. Il se charge également, comme nous l'avons indiqué au départ, d'accueillir les intérimaires lorsque ces derniers arrivent dans l'entreprise.

A ce propos, 15 intérimaires nous ont confié qu'ils ont effectué une réunion, en tête à tête, avec le chef d'équipe. Cette réunion prend la forme d'une séance d'information et/ou de sensibilisation concernant les risques du travail. Quelques intérimaires nous ont livré des détails sur le contenu de cette réunion : « La réunion dure environ un quart d'heure dans laquelle le chef d'équipe nous conseille de travailler avec vigilance et de l'appeler si on rencontre des difficultés dans le travail » ; « On tient une conversation intéressante avec le chef d'équipe sur beaucoup de risques professionnels » ; « Le

chef d'équipe nous met toujours dans le bain et le climat de travail et nous rappelle qu'il y a toujours des risques même si on est vigilant ».

Les 15 autres intérimaires n'ont pas évoqué ce genre de réunion avec le chef d'équipe.

Le second moyen de l'information orale abordé par les intérimaires renvoie aux conversations verbales tenues entre salariés sur le lieu de travail.

28 d'entre eux ont mis l'accent sur ces conversations qui se déroulent avec presque l'ensemble des salariés au sein des entreprises industrielles. Nous exposons les idées les plus intéressantes avancées par certains intérimaires concernant cet aspect : « Nous ne cessons de parler entre nous sur tous les risques, même des fois ça ne plaît pas au chef d'équipe qui trouve que nous parlons trop » ; « Les anciens ouvriers me donnent souvent des conseils pour ma sécurité que j'apprécie bien » ; « Pour ma part, je sollicite beaucoup les autres sur des manières de travailler » ; « Je ne peux m'empêcher de parler avec les autres sur n'importe quel sujet car je viens du Sud. Là-bas, les gens sont des grands bavards » ; « Ce n'est pas honteux de demander de l'aide à l'autre » ; « La conversation avec les autres crée un peu d'ambiance. Nous devons parler pour ne pas trop se stresser ».

Les deux intérimaires qui n'ont pas abordé ce sujet en profondeur trouvent que la communication verbale entre les salariés est une perte de temps et une source de déconcentration. L'un d'eux affirme : « Moi, je préfère travailler dans mon coin et je n'ai pas besoin qu'on m'aide à identifier les risques professionnels car je les connais bien et en plus je fais bien attention en me protégeant au maximum ».

2. 1. 3 Le choix des supports

La communication verbale se trouve en tête des moyens les plus cités par les intérimaires pour une meilleure réception et transmission de l'information sécuritaire dans une entreprise industrielle.

75% des intérimaires indiquent que ce moyen est le plus utilisé et le préféré des intérimaires car il leur permet d'échanger en permanence des informations abondantes sur diverses catégories de risques professionnels. On trouve les discours suivants : « Oui, il

m'arrive tout le temps de parler avec mes collègues sur les risques professionnels. Je trouve que c'est intéressant qu'on parle directement avec les autres dans le travail car on apprend beaucoup de choses des autres » ; « Les discussions sur tout et rien rapproche des autres. Franchement, le mois dernier j'ai failli me casser le dos dans une entreprise de bâtiment car je transportais mal des sacs de ciment et c'est un collègue qui m'a orienté vers une meilleure méthode de travail » ; « Même si on n'a pas le temps de trop parler car on est pris par le temps, des fois des remarques des collègues peuvent sauver une vie » ; « La communication directe avec les collègues m'a énormément aidé à surmonter beaucoup de difficultés » ; « Franchement, quand la majorité des gars ne savent ni lire ni écrire, il vaut mieux leur parler que leur fournir un texte écrit ».

15 % des autres intérimaires préfèrent le support écrit dans la prévention des risques professionnels comme le petit livret ou encore les documents audiovisuels. Ils avancent les arguments suivants : « Le support écrit me donne une information précise et complète. D'ailleurs l'entreprise met à la disposition de chaque salarié un document où il peut mieux s'instruire sur les risques professionnels s'il en a envie » ; « Moi, je me méfie de ce que me disent les autres. J'essaie de faire le mieux possible mon travail et de rentrer chez moi sain et sauf. Je me contente d'appliquer les consignes officielles que je reçois dans les réunions officielles avec mes supérieurs » ; « Dans une entreprise, j'ai assisté avec les collègues à une projection vidéo sur les bonnes méthodes de travail pour éviter les risques professionnels. J'ai beaucoup appris ce jour là ».

On remarque, à partir de ces pourcentages, que les discours de la majorité de l'échantillon mettent en valeur le support oral dans cette démarche de sécurité. En effet, 80% d'entre eux font l'éloge de ce moyen car ils trouvent qu'il est le canal le plus simple et le plus interactif dans la transmission, la diffusion et la réception de l'information préventive. Par conséquent, la communication orale s'avère, selon cette majorité, le support privilégié, voire le plus apprécié des intérimaires.

III. Les attentes des salariés intérimaires

La question liée aux attentes des salariés pour améliorer l'information sécuritaire dans les entreprises industrielles a passionné la majorité des intérimaires interrogés. Le taux de réponse qui a atteint 90 % souligne l'intérêt de ces derniers pour cette question. Seulement 10 % d'entre eux ne se sont pas exprimés à ce sujet.

En effet, ce taux élevé démontre que les intérimaires sont conscients que cette information sécuritaire actuelle manifeste des faiblesses. C'est pourquoi, nous avons constaté qu'ils sont demandeurs d'actions préventives quantitatives, mais aussi qualitatives dans ce domaine. Nous évoquons à ce sujet les principales idées et propositions formulées par quelques uns d'entre eux : « Je souhaite que les entreprises m'informe mieux sur les risques du travail, par exemple en se focalisant sur des risques dangereux comme les dangers liés au travail dans la hauteur, l'usage des produits chimiques, l'utilisation du matériel, le harcèlement moral aussi car on ne m'a jamais parlé suffisamment sur ce genre de risque, et Dieu sait qu'il est omniprésent dans notre métier » ; « Moi, je préfère que les chefs des entreprises se réunissent souvent avec nous pour discuter de tous nos problèmes » ; « Il faut changer les mentalités de certains ouvriers par des sanctions, surtout envers ceux qui ne respectent pas les consignes de sécurité notées sur les affiches et des documents » ; « Je préfère que les entreprises nous payent des stages de formation pour améliorer notre sécurité sur les chantiers » ; « L'autre jour dans une entreprise du bâtiment, un spécialiste est venu nous expliquer comment mieux travailler et éviter les pièges des accidents de travail. Je trouve cela très bien pour améliorer la sécurité » ; « Je demande aux entreprises d'accroître les campagnes de sensibilisation et d'information sur cette question des risques professionnels ».

On observe que les propos de ces intérimaires expriment des idées pertinentes, qui s'apparentent en quelque sorte à des vœux, énoncées dans l'espérance d'améliorer la forme et le fond de l'information sécuritaire dans les entreprises industrielles. Dans ces remarques et propositions, on énumère les idées suivantes :

- L'importance de la personnalisation de l'information sécuritaire qui doit cibler la diversité des risques du travail,

- L'accentuation des réunions entre les salariés et la hiérarchie des entreprises autour des risques professionnels,
- La création des sanctions envers les salariés qui ne respectent pas les consignes de sécurité,
- L'accentuation des formations en stage pour améliorer les méthodes de travail,
- L'appel permanent aux experts du bâtiment (qui sont souvent des ergonomes) pour aider les salariés à adopter les bonnes méthodes de travail,
- Accroître les campagnes de communication et de sensibilisation sur ce problème des risques du travail.

Au sein de ces propositions, une d'entre elles attire notre attention. On s'aperçoit que les intérimaires attendent non seulement de leurs entreprises le renforcement des divers moyens de communication préexistants pour améliorer l'information sécuritaire pour qu'ils soient mieux informés sur tous les risques du travail, mais aussi l'adoption de nouvelles approches comme l'instauration de sanctions pour ceux qui ne respectent pas les consignes établies et diffusées à travers les divers supports de l'information sécuritaire.

Conclusion

Par la réalisation de cette enquête empirique, nous avons cherché à évaluer l'information sécuritaire mise en place par les entreprises industrielles en vue d'informer les intérimaires sur la nature des risques qu'ils peuvent rencontrer lors de leur présence dans ces entreprises.

De manière plus explicite, nous avons découvert comment les directions et les salariés-intérimaires mettent en œuvre des approches différentes pour tenter de maîtriser les risques professionnels et ainsi stopper leur propagation dans ces entreprises.

A ce sujet, nous nous sommes aperçu que les directions penchent davantage vers une approche rationnelle, mise en œuvre par le biais d'une information basée sur des supports écrits et standardisés, alors que les salariés mettent en œuvre des logiques subjectives à travers lesquelles ils cherchent à échapper aux risques, entre autre, par le recours intensif à la communication orale qui est jugée, selon eux, adéquate pour lutter efficacement contre ces risques.

Cependant, si cette analyse a fait ressortir l'omniprésence de ces deux approches distinctes dans la gestion de ces risques, elle a permis aussi de mettre le doigt sur leurs inconvénients, voire leurs dysfonctionnements qui s'avèrent largement responsables dans l'exposition de ces intérimaires aux différents risques professionnels, d'où la nécessité pour ces entreprises de réfléchir à d'autres moyens plus sophistiqués et plus imaginatifs afin de mieux sécuriser le passage de ces intérimaires dans leurs locaux.

Bibliographie

Ouvrages méthodiques

ARBORIO Anne-Marie et **FOURNIER** Pierre, L'enquête et ses méthodes, l'observation directe, Paris : Armand Colin, Collection 128, 2005, 127 pages.

AUBERT Jacques, **GIBERT** Patrick, Psychologie de la ressource humaine, Paris : Presses Universitaires de France, Coll. que sais-je ? 2001, 127 pages.

BEAUD Stéphane et **WEBER** Florence, Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, Paris : La Découverte, Coll. Repères, 2003, 356 pages.

BOUDON Raymond et **FILLIEULE** Renaud, Les méthodes en sociologie, Paris : Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?, 1969, 127 pages.

CIBOIS Philippe, Les méthodes d'analyses d'enquête, Paris : Presses universitaires de France, Coll. Que sais-je ?, 2007, 128 pages.

COMBESSIE Jean-Claude, la méthode en sociologie, Paris : Editions la Découverte, Coll. Repères, 1996, 123 pages.

DEMONTROND Philippe-Robert, Méthodes d'observation et d'expérimentation, Paris : Edition Apogée, Coll. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, 2004, 320 pages.

HATZFELD Hélène et **SPIEGELSTEIN** Jackie, Méthode de l'observation sociale, Paris : DUNOD, Coll. Action sociale, 2000, 188 pages.

Ressources électroniques

RAVALAK Céline, « Intérim. Travail temporaire, risque permanent ? », 2009, <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=TS698page14>, [consulté le 12/12/2012].

Chapitre III
Discours et RSE

Représentations et réception des politiques de développement durable en milieu urbain auprès d'un public étudiant au Maroc et en France

Hassan ENNASSIRI,

FLSH Agadir

LARLANCO - Université Ibn Zohr

Brigitte LEPEZ,

Université Lille3 Nord de France

Le Développement durable : un concept à repositionner

Dans les sociétés économiquement développées, la remise en cause des politiques de développement est née dès la fin des années 1960, d'un constat alarmiste concernant l'impact destructeur des activités industrielles sur la nature. Le développement anarchique fondé sur une économie de marché dans et pour une société de consommation voire de surconsommation, montrait ses limites et il devenait urgent de protéger l'avenir d'une planète qui montrait des signes alarmistes de surexploitation. Il s'avérait que le concept de Développement qui ne s'était décliné jusqu'alors qu'en termes de dynamique progressiste, revêtait aussi un sens négatif. Le modèle de croissance continue ne pouvait plus fonctionner seul. Le développement devait s'accompagner d'une pensée écologique pour éviter toute situation catastrophique irréversible. Désormais, il faudra résoudre l'équation du Développement et de l'écologie ; ce que les Anglo-Saxons allaient appeler "Sustainable Development" traduit par "Développement durable" dans les années 1980.

En 1987, le rapport Brundtland Notre Avenir à tous, de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, fixera la définition. Ainsi est reconnu durable tout « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»

Le Développement durable est un concept postmoderne des sociétés industrielles, qui participe de cette recherche de nouveaux

modes de production et de consommation soucieux de préserver l'avenir .

Le concept de Développement durable est un macro concept englobant, qui permet de revitaliser le concept de Développement en affirmant une volonté de réorienter positivement la dynamique du Développement, loin de toute action destructrice pour l'avenir de la planète et des sociétés :

« Le développement durable se veut un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social »
(Dossier d'information pour Johannesburg, 2002, p2)

C'est la durée, en contrepoint de l'éphémère, de l'immédiatement consommable et jetable, et investie du potentiel du long terme, qui construit l'image positive du Développement durable.

En France, la conscience écologique date des années 1970 et concernait essentiellement la protection de la nature dans ce qu'elle avait de plus visible. Mais depuis, le concept s'est complexifié et s'est étendu à de très nombreux domaines qui s'en sont emparés comme un gage de qualité, au point que celui-ci peut apparaître comme un concept fourre-tout, rendu flou par sa trop grande banalisation, englobant toutes les dimensions environnementales, éthico-sociales, économiques, philosophiques, politiques, relayant et intégrant tout à la fois les concepts d'écologie, d'éco-développement, d'éco-responsable, de commerce éthique ou équitable....

L'exploitation vampirique de ce concept, représentant a *priori* une démarche de qualité, présente le risque de le dénaturer en simple démarche marketing, le Développement durable étant un concept devenu un slogan vendeur.

Toutefois, au Maroc ce concept n'a fait son entrée que fin des années 90 plus exactement et de façon concrète avec l'intronisation de sa Majesté Mohammed VI en 1999.

Il importe de noter qu'avant même de devenir Roi du Maroc, Mohammed VI était déjà présent en 1992 au Sommet de la Terre à Rio et son discours à la tribune révélait son engagement en faveur de l'environnement. Dès l'introduction de son allocution, il rappelait à

l'assemblée des chefs d'états présents de toute la planète que « pour nous, croyants, l'environnement est un problème de civilisation et de foi et la nature, une créature divine confiée à la garde de l'homme, la seule espèce douée de conscience et de raison ».

Devenu roi, Mohammed VI a participé au Sommet mondial sur le Développement durable à Johannesburg en 2002, et a ratifié, la même année, le protocole de Kyoto. Depuis son discours du Trône du 30 juillet 2009, le gouvernement marocain a placé la question de l'environnement au cœur de tout projet de développement.

Baptisé Roi des pauvres, Mohammed VI, conscient des défis auxquels est confrontée la société et faisant de l'environnement un choix stratégique de changement, sera nommé « Roi vert ». Dans ce sens, on assistera à la naissance de l'Initiative Royale de Développement Humain (INDH) en 2005 qui lancera un vaste programme de développement sur le plan national. La même année l'Agence de Développement Sociale (ADS) verra le jour. Elle a participé aux travaux d'élaboration du manuel de procédures de l'INDH (AGR) et à différentes rencontres nationales ou régionales, aux ateliers communaux et différentes réunions d'échange et de concertation, de sélection des projets. Les représentants de l'ADS assistent à ces rencontres en tant que participants ou en tant que membres de comités de l'INDH : l'Agence est membre de 5 CRDH, 49 CPDH, 369 CLDH et 37 commissions techniques.

Il est intéressant de souligner que le Développement durable au Maroc comme pays sous-développé, semble opérer plutôt comme une approche qui accompagne le développement industriel et l'encadre pour en prévenir les menaces et les effets sur les ressources naturelles et la qualité de vie.

Des projets importants⁷⁷ ont été conçus dans cette perspective qui révèlent la double préoccupation des politiques de développement durable au Maroc à savoir la nécessité de sauvegarder l'environnement et de satisfaire aux impératifs écologiques Etat des lieux de la communication et des prestations des villes d'Agadir et Lille en matière de politique de Développement durable Lille

⁷⁷ La présentation de ces projets qui figurent dans la *Charte Nationale de Développement Durable* se trouve en Annexes de cet article.

Discours et pratiques : le choix volontariste et affiché d'une politique du Développement durable fondée sur une communication plurielle et une pédagogie pragmatique de l'exemple.

Lille s'est engagée dans le processus du Développement durable dès les années 90. Lille est une des premières villes françaises à signer en 1994 la charte d'Aalborg qui stipule que les villes « doivent intégrer les principes de la durabilité dans leurs politiques urbaines locales ». En 2000, signataire de l'Agenda 21, emblématique plan d'action de référence qui oriente les activités et décisions des collectivités territoriales, en matière de Développement durable, Lille et sa région mènent une politique active d'information et d'action dans les 3 dimensions sociales, économiques et environnementales. Pour Lille, le Développement durable fonctionne comme un label de qualité qui fait partie des outils de gouvernance afin de promouvoir une image attractive de la région et de sa capitale. Les actions et les projets de développement durable sont un outil de dynamique permanente pour sensibiliser et créer une authentique culture écologique ancrée dans les pratiques au quotidien.

La communication officielle de la ville passe par ses actions pour la ville et ses citoyens, bien évidemment, mais se trouve aussi bien relayée par les médias de la presse régionale (La Voix du Nord, Nord Eclair,...), les outils de communication interne de la métropole (Lille magazine, Lille métropole...) accessibles par internet et les supports publicitaires, directs ou indirects, telle la conception d'outils ad hoc comme *le Livret Eco citoyen* en 2002 par exemple ou la promotion itinérante par un infobus thématique mais aussi la dimension recherche grâce à des colloques et des débats ainsi que la création de Labels spécifiques.

Ainsi par exemple, le numéro 183 du journal *À nous Lille* (13-16 avril 2013), qui titre sur le Développement durable, consacre le quart de son espace au « green touch ». Il décrit les domaines du design, de l'architecture, de l'habitat, du commerce direct des MAP, de la ferme urbaine ... et présente de nombreux exemples de mise en œuvre de projets écologiques. Il titre Lille, ville durable, tout un article dédié aux actions municipales en direction du grand public, suite à la nomination de Lille « Capitale de la biodiversité » en 2012 : ateliers de fabrication de nichoirs, de plantations, d'implantation de ruches

d'abeille, marché du développement durable présentant les dernières créations, tout en associant et responsabilisant le public jeune.

Il s'agit pour la ville de Lille de pratiquer une communication permanente, certes par des panneaux publicitaires, des flyers, des cartes postales (Annexe3), des encarts dans les journaux, des spots télé ou radio locales (TV grand Lille et Radio bleue, notamment), de l'événementiel...mais surtout de développer une pédagogie des bonnes pratiques par l'exemple, en exploitant tout événement public pour expliquer et sensibiliser au développement durable. La politique de communication de la Lille cible aussi bien les macros que les micros activités, afin de modifier progressivement les habitudes et d'intégrer le développement dans l'art de vivre au quotidien.

Dimension environnementale

La dimension environnementale semble la plus visible. En effet, au niveau macro, le paysage urbain de Lille s'est déjà bien modifié. Ainsi, outre la multiplication des transports en commun avec un Pass unique pour le bus, tramway et métro, l'adoption des vélos en libre service V'Lille a entraîné la création de pistes cyclables clairement identifiées avec des règles de circulation nouvelles et un maillage serré de stations de vélos en libre service. Malgré quelques problèmes techniques récurrents, V'Lille est une mesure emblématique du Développement durable qui a beaucoup d'adaptés : 3 millions de locations par an. Son usage simple et bon marché contribue au développement de la politique écologique. Il vient d'être complété par 150 vélos électriques et en cette fin mai, des voitures électriques en libre service viennent faire leur apparition dans des parkings dédiés.

De plus, la volonté de réduire l'impact des voitures individuelles a conduit à rendre le centre ville aux piétons et donc à créer un nouveau plan de circulation beaucoup plus contraignant pour les automobilistes, avec des zones de contact piétons-voitures, à très faible vitesse (30kms)

Quant à la sensibilisation aux micros activités favorisant l'environnement, les initiatives sont nombreuses. *Le mensuel Lille magazine*, comprend une rubrique intitulée Pratique consacrée chaque mois à des activités de développement durable, expliquées d'une

manière ludique et pédagogique à destination d'un public d'adultes et d'enfants. Ainsi le N°89 de février 2013 qui recommande de « recycler plutôt que jeter » informe sur toutes les possibilités de consommer autrement en recyclant, échangeant, donnant, réparant ...

L'habitat durable constitue aussi un des vecteurs de la promotion écologique avec le choix de favoriser les concept d'habitat à énergie passive et l'usage de plus en plus répandu d'une architecture fondée sur le bois, issu de la filière bois respectueuse de l'environnement, comme matériau noble intégrant l'urbanisme urbain.

Les économies d'énergie et la recherche d'énergies nouvelles représentent, en effet, un secteur important du Développement durable. La ville de Lille exploite les événements culturels tels Lille 3000 en 2012, pour vulgariser la recherche scientifique en la matière et présenter des expérimentations d'énergies autres telle la bioénergie ; ainsi par exemple l'exposition interactive Bio-Energie à la Gare Saint Sauveur démontrant l'énergie par les algues, et les expériences permanentes ouvertes au public au Parc Jean baptiste Lebas. Le traitement écologique de l'eau et les techniques d'économie bénéficient aussi d'une très bonne couverture médiatique.

De même le traitement des déchets par tri sélectif et recyclage, qui permet de réduire le gaspillage des ressources naturelles et de créer des emplois, qui a constitué une des premières mesures phares du développement durable. Il faut mentionner que dans la région Nord, c'est par l'architecture que le processus de recyclage a intégré les pratiques quotidiennes, cette région, suite à sa désindustrialisation des années 1970, ayant converti son patrimoine industriel architectural sinistré en logements ou locaux commerciaux esthétiques et confortables.

Dimension sociale

La dimension sociale se décline essentiellement sur le mode de la solidarité : une politique sociale qui essaie de réinsérer dans le tissu social les exclus du système par des mesures d'hygiène ou de valorisation d'initiatives, notamment en direction des handicapés et des sans abris. Mais cette dimension sociale bénéficie d'une couverture médiatique plus discrète.

Dimension économique

Quant à la dimension économique elle concerne essentiellement les marchés publics et les collectivités locales. Ainsi la filière bois a aussi été privilégiée dans les choix des architecturaux des bâtiments publics, ainsi que la réduction de la pollution lumineuse par de nouveaux éclairages publics à basse consommation et l'option d'une place grandissante de l'agriculture biologique dans les restaurations collectives.

Au niveau de la consommation personnelle des ménages, la promotion des produits du commerce équitable par exemple, passe davantage par de l'information commerciale, et dans la promotion des AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) qui permettent aux producteurs locaux d'une agriculture biologique d'instaurer une filière directe de vente entre le producteur et le consommateur, loin de l'agro-industrie et des circuits des supermarchés.

Ainsi pour la municipalité lilloise, il ne s'agit pas simplement d'informer mais d'une volonté permanente de former au développement durable pour construire une authentique culture écologique au quotidien, pour induire une nouvelle forme de sociabilité et de rapport au monde et à la ville, d'où la collaboration étroite avec les écoles pour associer les enfants aux initiatives et aux projets du développement durable avec des supports ludiques adaptés (bandes dessinées, schémas, dessins, jeux...).

Agadir :

Le développement durable : un choix stratégique en demande d'une communication efficace.

La ville d'Agadir a fait du Développement durable un choix stratégique depuis les années 90. La campagne lancée en 2005 « ville sans bidonville » fut un signe important qui révélait l'engagement des responsables officiels dans un processus hygiénique du territoire urbain de cette ville. Inscrites dans l'esprit de l'Agenda 21, les politiques de Développement durable orientent ainsi les actions et les programmes des autorités et de la société civile.

Après le premier séminaire tenu il y a presque un an, les **deuxièmes consultations relatives à l'Agenda 21 au niveau local** ont eu lieu à Agadir le jeudi 21 mai 2004, portant sur le programme initié par le PNUD et le ministère en charge de l'Aménagement du territoire. L'objectif de cette rencontre était de « présenter le nouveau pacte urbain d'Agadir et de valider les propositions des groupes de travail. »⁷⁸. Il importe de rappeler que trois axes majeurs ont été définis à savoir —l'intégration urbaine et sociale des quartiers d'habitat sous-équipéll, —tourisme développement durablell et —l'amélioration de la qualité des services urbains et du cadre de vie.

En témoignent le réaménagement de la corniche d'Agadir depuis 2009, la création d'espaces de sports et des centres d'animation dans les quartiers, la lutte contre l'usage illégal du territoire public, notamment les paravents des cafés. S'inscrit dans la même perspective la chasse au « plastique noir » lancée en 2010-2011.

Dans le même ordre d'idées, des campagnes de sensibilisation et d'information ont été organisées pour faire fédérer les citoyens autour de cette nouvelle vision qu'apporte le Développement durable en tant que concept et pratique.

Le Colloque International Méditerranéen a organisé sa deuxième édition à Agadir à partir du 14 Avril 2011. La thématique de cette édition fut —le Développement Durable à l'épreuve des Energies Renouvelables avec la participation de l'université Ibn Zohr et l'Institut Français. Un atelier doctoral était organisé en faveur des doctorants. L'objectif en était d'aider les doctorants à rédiger des articles publiables en se basant sur leurs thèses.

S'est associée à ce travail de façon permanente l'université privée à travers l'organisation de colloques interrogeant la responsabilité sociale de l'entreprise et le Développement durable en l'occurrence celui tenu en décembre 2012 à Agadir à Universiapolis.

Agadir communique sur son développement en recourant surtout aux médias notamment la télévision, la radio local arabophone et amazighophone mais aussi en s'appuyant sur les panneaux publicitaires publics et le bouche à oreille. Il convient de souligner

⁷⁸ L'économiste, N° 1773 du 21/05/2004

que les outils écrits et électroniques semblent n'avoir qu'une place négligeable. On peut en citer le site www.lejardindejacky).

De même, les événements organisés par les étudiants universitaires, sous l'encadrement de leurs enseignants, fonctionnent aussi comme une modalité d'informations et de communication.

Face à son expansion urbanistique, Agadir semble toutefois n'accorder qu'un intérêt minime à l'espace vert. Ainsi, le béton armé prend-t-il d'année en année de l'ampleur et l'environnement vert s'en trouve affecté. Par ailleurs, la voiture individuelle devient un choix concurrentiel. D'où le constat d'une crise de parkings pour les voitures. La politique de développement locale n'adopte pas une approche systémique qui place les priorités écologiques au même niveau du logement (ou aux territoires) que celle qui se rattache à la qualité de services et au cadre de vie. Il est à souligner aussi que le Développement durable est fortement orienté aussi vers la chose touristique : tout récemment, des centaines d'habitats jugés « insalubres » à Anza et d'autres longeant la côte atlantique vers Taghazoute ont été démolis et remplacés par des projets touristiques.

3- Positionnement des étudiants (représentations, activités, jugements, propositions)Lille

Pour un Développement de proximité

Face à cette politique offensive de la municipalité lilloise en matière de développement durable, quel est le positionnement des étudiants internationaux ?

L'enquête menée par questionnaires et débats auprès d'un public de doctorants étrangers (12), et d'étudiants internationaux (19) de niveau B1 et B2, révèle que seules les mesures phares les plus visibles sont repérées par ces étudiants qui mesurent, dans une logique comparatiste, les dispositifs lillois à l'aune de leur propre expérience des choix écologiques de leur pays. Par ailleurs, ces étudiants sont moins sensibles aux campagnes de communication qu'aux pratiques et à l'expérimentation personnelle et pragmatique au quotidien. L'offre concrète et les actions observables qui les concernent directement, et qui sont faciles à mettre en oeuvre, constituent la base de leur jugement plus que les discours ou les projets. Leurs sources

d'information se limitent à la lecture des journaux municipaux et des affiches en ville ainsi que des informations transmises par des professionnels ou des amis.

La dimension environnementale

Ce qui est remarquable, c'est que seule la dimension environnementale a été retenue, en priorité absolue, comme politique significative et remarquable : « je dois reconnaître que Lille est très développée dans le domaine environnemental » (étudiante polonaise).

Pour eux, la dimension sociale et économique sont en relation avec la protection de l'environnement comme condition de réussite d'une politique de développement durable : « seuls les projets de développement rentables pourront obtenir une promotion et assurer leur pérennité »

L'offre des transports en commun : métro, tramway, bus, V'Lille, Voitures électriques

Ainsi 95% plébiscitent le réseau des transports en commun pour sa facilité d'accessibilité et 81% le tri sélectif des déchets comme mesures significatives de la politique de développement durable de la ville de Lille. Le métro automatique qui relie notamment le centre ville de Lille à l'université, et les connexions faciles entre les différents modes de transport (bus et tramway) via le Pass unique d'une heure, arrivent en tête de liste avec le vélo en libre service V'Lille que la plupart des étudiants a déjà expérimenté.

La dimension économique du V'Lille est soulignée par tous les usagers de ces vélos. Pour eux, il s'agit d'un moyen de transport « à bas prix », « bon marché », puisque, à condition d'un abonnement annuel de 30 euros, l'usage limité à 30' est gratuit, et l'usage prolongé reste modique et donc très compétitif. De plus, le V'Lille leur apporte la liberté d'horaire pour les sorties nocturnes ; il leur suffit de trouver une des multiples stations à l'aller et au retour.

Les étudiants se disent très satisfaits de pouvoir bénéficier du maillage serré du réseau des transports en commun dans l'agglomération lilloise, les dispensant ainsi, pour certains, de prendre leur propre voiture. Ne pas utiliser leur voiture, (« je n'utilise pas ma

voiture ») est vécu comme un bien être, un confort et une source notable d'économie, ce qui contribue à la représentation de Lille comme ville durable exemplaire.

Le fait que nombre de bus utilisent le gaz naturel comme source d'énergie, et que des voitures électriques en libre service fassent leur apparition, renforce aussi le paysage écologique de la ville.

Le tri sélectif et le recyclage

La seconde mesure environnementale que retiennent les étudiants, c'est le tri sélectif des déchets avec des poubelles aux couleurs clairement identifiées. C'est une pratique très répandue dans la plupart des pays sensibilisés au développement durable et chaque étudiant se plaît à décrire la panoplie des mesures en vigueur dans leur pays dont notamment la plantation rituelle des arbres (Chine, Pologne, Syrie, Russie), le biocarburant de canne à sucre (Colombie), la construction de pistes cyclables (Corée), l'usage pluriel de l'eau (Japon, Kazakhstan), le système des bouteilles consignées (Allemagne) ou le paiement des poubelles selon le poids comme à Taïwan, par exemple.

Les étudiants sont aussi très sensibles au recyclage comme processus d'économie des ressources qui participe, en outre du principe de modernité et de créativité mais aussi de la recherche scientifique. Que les bouteilles plastiques par exemple, soient converties en vêtements ou couvertures polaires, représentent pour eux symboliquement le cycle du développement dans une durée qui touche à l'infini des transformations possibles, ce qui questionne les modes de consommation.

Les étudiants sont informés de la recherche scientifique des énergies nouvelles mais leur surcoût est souvent évoqué comme un obstacle au développement.

Ils observent aussi que dans certains pays, ce sont les étudiants ayant fait leurs études à l'étranger qui ont importé quelques pratiques de développement durable dont en premier lieu, le tri sélectif puis l'économie d'eau.

Propositions des étudiants

Une enquête commandée par le « Conseil de développement de Lille Métropole auprès des jeunes métropolitains de 15 à 30 ans » (25/11/2011) a montré que 92% des jeunes se sentent bien dans la métropole. Lille est une grande ville universitaire animée par la vie estudiantine, et qui est très attractive pour les étudiants internationaux vu sa situation au carrefour de l'Europe. De plus le choix d'une politique écologique présente au quotidien séduit la population jeune. Les propositions pour le Développement durable ne sont donc pas de l'ordre de la critique sévère et de la remise en cause, mais plutôt de l'ordre de l'amélioratif de l'existant en quantité et/ou qualité.

La conscience écologique comme objet d'une formation permanente

Des étudiants proposent d'instaurer une communication plus visible fondée sur l'événementiel pour mieux sensibiliser et former à l'écologie, telle une journée par mois à vivre sans voiture, ou l'instauration d'une fête annuelle de l'écologie comme invitation festive à opter pour un autre mode de vie.

Le besoin de nature en ville

Lille dispose de deux grands espaces verts (La Citadelle, le Parc Jean Baptiste Lebas) et d'un parc central plus réduit (Le Parc du petit Quinquin) mais le centre ville lui-même manque de végétalisation, d'où la proposition de planter des arbres sur la place centrale. Par ailleurs, certains étudiants internationaux adhèrent au projet municipal de réintroduire l'eau au centre ville pour redonner à la ville son identité initiale (Lille étant une île au milieu de canaux). Le Développement durable, c'est aussi redonner ses droits à la nature.

Intensification des mesures existantes

Les étudiants internationaux sont non seulement des usagers réguliers des transports en commun par obligation, mais aussi des adeptes convaincus du bien fondé de réduire l'usage des voitures au profit des transports collectifs. Leurs propositions sont multiples sur ce point. Ils souhaitent que ceux-ci soient encore plus confortables et suggèrent d'accélérer la fréquence des tramways et des bus, d'étendre

leur périmètre jusqu'aux zones éloignées dans la campagne, d'élargir l'offre horaire dans la nuit permettant ainsi le retour des sorties festives. Les tarifs de ces moyens de transport semblent aussi trop élevés pour le budget de certains étudiants.

Quant à l'usage des voitures, ils prônent le partage par covoiturage et proposent d'en améliorer le dispositif par une meilleure communication des disponibilités.

Ils jugent que Lille serait encore plus belle sans voitures au centre-ville, celui-ci étant alors complètement consacré aux piétons en toute sécurité : « rendre la ville aux citoyens ».

Le Développement durable comme pratiques citoyennes au quotidien

Pour les économies d'énergie et contre le gaspillage, les étudiants proposent la formation aux usages de l'eau et du papier, et ce dès l'enfance. Ils préconisent aussi le respect de la nature par le respect des saisons pour les fruits et légumes, refusant ainsi de cautionner les transports long courrier et favorisant de facto les producteurs locaux de proximité.

Refuser les publicités dans sa boîte à lettres, les sacs en plastique dans les magasins, les emballages, et surtout ce qu'ils appellent le « suremballage », trier correctement les déchets, ne pas accentuer la pollution sonore ... autant de petits gestes écologiques qui représentent désormais des comportements citoyens.

Agadir

L'enquête a été menée auprès d'un public des étudiants marocains inscrits à la faculté des lettres d'Agadir. L'enquête à Agadir a concerné 20 étudiants (8 en M1, 10 en M2 et 4 en doctorat) dont les études portent sur la « communications des Organisations ».

Pour répondre à notre question de départ relative aux représentations et à la réception des politiques de développement durable, nous avons eu recours à la fois à un questionnaire et à des entretiens compréhensifs.

90% des étudiants marocains attribuent au Développement Durable une fonction de préservation de l'environnement. Toutefois, il ressort de notre enquête le fait que la politique du Développement Durable souffre de deux grosses lacunes : d'une part, les actions menées dans ce sens sont imposées par les acteurs institutionnels ; d'où un décalage entre les besoins réels des populations citadines et les objectifs visés par ces acteurs. Ainsi, l'approche participative est une revendication essentielle: « le développement durable est avant tout une approche participative où le citoyen devrait apporter son lot de propositions concernant la gestion de la ville sachant qu'il est le pilier de tout développement ; or les élus locaux prennent des décisions unilatérales ».

D'autre part, ceux qui s'en occupent semblent être des novices dans le domaine du Développement durable. Certains informateurs réclament à ce propos : « il faut faire appel aux spécialistes du domaine pour mieux traiter cette problématique ».

Ce constat n'a de corolaire que ce témoignage d'un étudiant (Aziz, en Doctorat) qui analyse les effets nocifs d'une politique de développement durable défailante: « La ville d' Agadir a connu une croissance démographique et urbaine forte liée a la politique adoptée par l'Etat une ville à la fois touristique et industrielle...une ville avec plusieurs éléments d'attractivités alors que l'aménagement de la ville est fait pour une population limitée a 100.000 habitants ce qui a provoqué une forte exploitation, épuisement des ressources naturelles, la destruction et la fragmentation des écosystèmes notamment la déforestation... les problèmes sociaux »

Les étudiants marocains assignent au Développement Durable trois dimensions :

La dimension psychoaffective

Les actions de la politique du Développement durable ont un impact important sur le bien être des citoyens et sur la qualité de leur vie personnelle et collective : « il en résulte un sentiment de bien être et de satisfaction par rapport au milieu urbain mais aussi par rapport à la société(...) le citoyen devient de moins en moins individualiste ce qui va consolider son rapport avec les autres personnes vers plus d'harmonie et de solidarité. »

Car le Développement durable inscrit l'individu non seulement dans l'esprit de l'intérêt général mais aussi dans le travail social collectif. Il recrée chez lui le sentiment d'appartenance à la communauté et produit en lui une conscience collective altruiste qui peut fonctionner comme barrière symbolique et pratique à toute activité anti-développement préjudiciable à la vie en société et à l'écologie. Le Développement durable institue ainsi un nouveau vivre-ensemble plaçant le bien collectif comme valeur fondatrice du lien social.

Vu la sur-urbanisation qui frappe la ville, l'effet du Développement durable va encore plus loin pour d'autres informateurs parce que l'entretien de l'environnement peut jouer un rôle cathartique : « C'est un exercice de catharsis pour tous les citadins qui sont inéluctablement des frustrés puisqu'ils souffrent de l'enferment, de ce terrible sentiment d'emprisonnement dans leurs boîtes respectives en bêtons. ».

La dimension esthétique

Cette dimension renvoie à la beauté du paysage citadin ou urbain où s'harmonisent le souci écologique et le désir urbanistique. C'est cet aspect que soulignent la majorité des informateurs comme le dit assez nettement Aziz « La propreté et l'hygiène collectives, à titre d'exemple, sont les meilleurs vecteurs de l'espoir. La multiplication des espaces verts donne envie de sortir et d'aller à la rencontre de l'autre.»

La dimension citoyenne :

Pour la plupart des informateurs le Développement durable assure un lien solidaire avec les générations futures. Celui-ci construit ainsi une pensée citoyenne portée non seulement sur le présent mais aussi soucieuse de l'avenir.

Cette prise de conscience élargie et fondamentale semble rehausser la mission du Développement durable au niveau d'une entreprise d'envergure dont les principes et les défis s'enracinent dans le présent et les enjeux et orientations se déploient dans l'avenir. C'est ce que résume une étudiante dans ce propos laconique mais significatif: « Je pense souvent aux générations futures ».

Quelles sont les mesures suggérées par les étudiants marocains?

Les propositions des étudiants marocains concernent quatre domaines essentiels :

La politique sociale

Vu l'emplacement et l'attractivité qu'exerce Agadir par sa diversité culturelle, géographique et la qualité de son climat, sa démographie se voit de plus en plus en augmentation. Les informateurs appellent à des mesures sur le plan social notamment la « maîtrise de la démographie », « la lutte contre la pauvreté » et la satisfaction des besoins des populations dans le domaine « de l'hygiène, surtout les cafés, les snacks, la collecte des ordures ». Par ailleurs, ceux-ci proposent comme solutions : « les microprojets pour les handicapés, l'aide aux artisans, petits pêcheurs, vendeurs ambulants... ».

La protection de l'environnement et la gestion des ressources

Cette demande paraît la plus dominante. Ils exigent en effet, les moyens de « transport en commun » pour réduire le recours à la voiture individuelle qui semble devenir une priorité des Gadiris. Dans ce sens, d'autres étudiants proposent de « pénaliser les véhicules trop polluants ». Par ailleurs, certains, en plus de la rationalisation des richesses (l'eau et les poissons), réclament la concrétisation des projets relatifs au traitement des déchets de la ville.

La formation du citoyen

Les politiques liées à ces pratiques ne peuvent apporter un changement effectif et permanent sans une conscientisation du citoyen. Ainsi, certains étudiants posent comme nécessité fondamentale, la formation des citoyens dans le domaine du développement durable.

L'Approche participative et gouvernance

Conscients du fait que le développement est un processus social et collectif par essence, les étudiants marocains appellent à une approche participative des affaires de la ville dans ce domaine. Selon eux « les élus locaux doivent assumer leurs responsabilités historiques

et la confiance des citoyens ». C'est en communiquant avec la population sur ses attentes et ses problèmes que le développement de la ville peut apporter les résultats escomptés.

Conclusion

Le Développement durable, d'un concept abstrait qui semblait relever essentiellement des choix des politiques institutionnelles, est devenu progressivement un art de vivre au quotidien qui ancre ses usagers dans la modernité : « à mes yeux, le développement durable fait partie d'une philosophie de vie, d'une conscience individuelle et collective avec laquelle on contribue à la conservation de l'environnement par le biais de petits gestes au quotidien » (étudiante espagnole).

Désormais, le Développement durable, tout en gardant les dimensions environnementale, économique et sociale, en contrepoint de la grande industrie, de la grande distribution, de l'agriculture industrielle... a intégré l'écosystème de l'innovation permanente accompagnée de valeurs citoyennes où la nature est préservée et la dimension de l'homme respectée. Le Développement durable est ainsi une éthique, une philosophie de vie, une pratique, un parti pris d'une gouvernance démocratique fondée sur la collaboration participative des citoyens. Tous les étudiants enquêtés disent avoir conscience de l'importance du Développement durable dans ses dimensions plurielles, pour leur propre avenir. Et même si certains éprouvent le besoin d'affirmer qu'ils ne veulent ni s'engager ni s'impliquer dans un mouvement écologique, leur adhésion aux pratiques est immédiate et leurs critiques portent essentiellement sur un manque quantitatif : pas assez de poubelles, pas assez de parcs urbains, pas assez d'informations et de formation, pas assez de transports en commun dans les campagnes, pas assez de parcs à vélos
... On remarque toutefois que la notion de contrôle et d'évaluation des mesures de développement durable, dans une démarche qualité, n'est jamais évoquée.

L'enquête menée à Agadir révèle la même prise de conscience de la portée essentielle du Développement durable et son intégration progressive dans l'habitus et le discours officiels. Toutefois, la majorité des étudiants marocains déplorent l'absence d'une approche

participative qui invite le citoyen à s'impliquer dans ce projet communautaire. Par ailleurs, si le Développement durable semble devenir une nécessité pour bien vivre le présent et mieux penser l'avenir, celui-ci selon l'avis de la plupart des enquêtés, donne la priorité non pas à l'espace vert mais plutôt au béton armé.

Adopter la posture écologique participe de la représentation identitaire de la jeunesse, de la modernité et d'une certaine confiance en un avenir à la dimension de l'homme inscrit dans un cycle naturel vertueux. Pour les étudiants, la conscience du Développement durable appartient au répertoire identitaire.

Bibliographie

Clés pour une éducation au développement durable. Bruno Riondet. coll "Ressources Formation" – Scéren. Hachette Education, 2004.

De l'école au campus, agir ensemble pour le développement durable. Guide méthodologique de l'Agenda 21 scolaire. COMITE 21, 2006

Eduquer à l'environnement vers un développement durable. Collection "les actes de la Desco" - CRDP Caen, 2005.

Enquête sur les attitudes et comportements des Français face à quatre thèmes principaux : La pollution atmosphérique - La consommation de produits respectueux de l'environnement - La gestion des déchets ménagers - Le Développement durable. Mercier E, Plisson H. IPSOS, 2004. Rapport ADEME n° 0310C0018.

Le Concept de Développement durable : l'exemple des villes françaises. Speirs C, Paris, l'Harmattan, 2003.

Le Développement durable au quotidien. Baddache F. Eyrolles, 2006.

Le Développement durable par **Arnaud, Berger, de Perthuis**, Paris, Nathan, 2011.

Le Guide du consommateur responsable. Leroy M. Marabout, 2003.

Mise en pratique du Développement durable en Nord-Pas de Calais. L'Agenda 21 régional. Région Nord-Pas-de-Calais, 2003.

Penser le Développement durable. Pierron, J.-P. Paris, Ellipses, 2009.

Planète attitude : les gestes écologiques au quotidien. Bouttier-Guerive G, Thouvenot. WWF, 2004.

Sitographie

<http://www.ethique-economique.fr/uploaded/1-introduction.pdf>

Dossier d'information pour Johannesburg, Ministère de l'écologie et du Développement durable, 2002

http://www.bourgogne.gouv.fr/assets/bourgogne/files/dvlppt_durable/Historique%20du%20DD.pdf

Interdépendances n°64 - 1e trimestre 2007.

http://www.interdependances.org/article/684/Lille_le_bon_eleve_du_developpement_durable

<http://www.mairie->

lille.fr/files/content/shared/files/Votre%20mairie/lillemag/lille_magazine_n_89.pdf

<http://www.mairie->

lille.fr/files/content/shared/files/Votre%20mairie/lillemag/lille_magazine_n_90.pdf

<http://emaroc.info/2011/01/la-deuxieme-edition-du-colloque-international-mediterraneen-se-tiendra-a-agadir/>

<http://www.maghress.com/fr/aujourd'hui/87796>

<http://www.thrmagazine.info/tags/tourisme%20%C3%A9cologique/>

<http://www.chartenvironnement.ma/> <http://www.leconomiste.com/>

Le site du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (MEDD) L'annuaire des sites développement durable

Dictionnaires et glossaires du développement durable

Annexes

Extrait de <http://www.chartenvironnement.ma/>:

« 1- le **programme de généralisation Eco-Ecole a pour objectif de faire de l'éducation le soubassement de toute politique de développement durable**, à travers la promotion du droit à l'environnement, le développement des capacités des citoyens pour l'exercice des devoirs environnementaux et l'implémentation de programmes de sensibilisation et d'éducation au développement durable.

2- **L'éradication progressive des sacs en plastique**, avec pour objectif l'élimination progressive de ces sacs du paysage marocain, **la promotion de solutions alternatives** aux sacs et sachets en plastique non respectueux de l'environnement et la mise en place d'un cadre juridique approprié.

3- **la préservation des écosystèmes marins** côtiers par l'utilisation de récifs artificiels et vise la reconstitution et la réhabilitation des habitats marins dégradés, la préservation et le renforcement de la biodiversité marine, l'amélioration des revenus des communautés des pêcheurs artisanaux et l'exploitation rationnelle des ressources biologiques.

4 et 5 - **la lutte contre la désertification** dans les régions de Chaouia Ouardigha et Laâyoune ont été également présentés à cette occasion. Ils visent **la réhabilitation des espaces forestiers**

Le conflit entre Shell et Amnesty International dans le delta du Niger : construction et analyse d'une arène discursive

**Amaia ERRECART,
LabSIC**

Laboratoire des Sciences de l'Information
et de la Communication - Université Paris 13.

La notion de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) s'est imposée ces dernières années dans les préoccupations gestionnaires des entreprises. Elle propose une vision systémique des relations entre entreprise et société, l'entreprise étant prise, « encadrée » dans un réseau de relations avec ses diverses parties prenantes (Polanyi, 1983 ; Freeman, 1984 ; Mercier, 1999, p. 60, Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 231).

Les associations et organisations non gouvernementales, de leur côté, se sont imposées comme des acteurs incontournables du paysage politique contemporain, au niveau international comme national et local. Les entreprises ont ainsi vu émerger ces « nouveaux acteurs à prétention morale relayant l'action traditionnelle des syndicats et des partis politiques » (Renouard, 2007, p. 12), qui entendent exercer leur fonction tribunitienne, ainsi qu'un pouvoir croissant de légitimation, à l'égard d'organisations économiques dont les activités, notamment dans les pays du Sud, sont susceptibles de se voir dénoncées publiquement.

Nous nous intéressons précisément ici à une situation de conflit, une relation d'antagonisme entre une entreprise et une ONG, en l'occurrence le groupe pétrolier Shell et l'ONG spécialisée dans la défense des droits humains Amnesty International, qui a pour cadre le delta du Niger, au Nigéria, où l'ONG dénonce la responsabilité du groupe dans la pollution de grande ampleur qui affecte la région.

Nous choisissons d'analyser le conflit opposant ces deux organisations sous l'angle des rhétoriques mobilisées et des interactions langagières. Nous concevons comme une « arène discursive » l'espace communicationnel et langagier créé par les acteurs où va se jouer l'antagonisme. Nous proposons une analyse des productions discursives générées dans cet espace relationnel conflictuel qui interroge la référence à des normes et des valeurs. Notre objectif est ainsi d'analyser l'affrontement des discours à l'œuvre dans cette arène symbolique, en étudiant les ethos et les stratégies rhétoriques mobilisés. Nous nous appuyons pour cela sur un corpus constitué de textes issus des sites Internet des deux organisations, que nous analyserons selon la méthode de l'analyse de discours (Bonnafous, 2006).

Nous nous référons, au plan théorique, à des recherches menées à la fois en économie, en sociologie, en sciences de gestion et en sciences de l'information et de la communication sur les liens entre économie et société, soit la question de la place et du rôle de l'entreprise dans la société qu'interroge la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

« Responsabilité sociale des entreprises » et nouvelles configurations d'acteurs .

Depuis l'Antiquité, les activités économiques tendent à s'exercer dans des rapports de tension avec les sociétés humaines. Si, pour la théorie économique néo-classique, l'entreprise est essentiellement vouée à la recherche du profit et de la maximisation de celui-ci, l'attribution d'une responsabilité à l'entreprise suppose la prise en compte de critères débordant le strict cadre de l'activité économique. Le système économique n'est plus perçu comme indépendant de la sphère sociale : l'entreprise se voit attribuer un rôle d'acteur social, dans la mesure où elle est intégrée à la société. Sa fonction n'est plus seulement de maximiser sa rentabilité et d'accroître ses profits, mais de considérer voire de prendre en charge l'intérêt général.

La notion de « responsabilité sociale d'entreprise » s'inspire ainsi de théories développées depuis une cinquantaine d'années par les sciences de gestion et la sociologie des organisations afin d'élaborer une vision des rapports que les entreprises devaient entretenir avec

leur environnement extérieur. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) est le courant académique qui a eu le plus de retentissement, en prônant que l'entreprise devait répondre non seulement aux attentes de ses actionnaires, en termes de profit, mais aussi aux demandes de l'ensemble des acteurs qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation de ses objectifs. L'entreprise se trouve alors placée au cœur d'un réseau de partenaires ou parties prenantes (stakeholders) avec lesquels elle entretient des relations d'interdépendance. Ainsi, la théorie des parties prenantes s'intéresse aux besoins et aux aspirations des diverses personnes et institutions qui forment la société. L'entreprise étant censée aller dans le sens d'un consensus social général, il lui revient, avant de prendre une décision, d'en évaluer les effets économiques, sociaux, éthiques sur la société. Elle doit par conséquent rechercher la convergence à long terme d'intérêts contradictoires. A l'heure où se multiplient les demandes, voire les pressions provenant de la société civile à l'égard des entreprises, qui se voient en outre placées face aux nécessités de l'anticipation des risques – qu'ils soient environnementaux, sociaux ou d'opinion –, la « responsabilité sociale de l'entreprise » constitue, à un niveau microéconomique, « les modalités de réponse de l'entreprise (...) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 16).

Au plan communicationnel, la « responsabilité sociale de l'entreprise » se traduit ainsi par des « déclarations déontologiques » (Renouard, 2009, p. 43), des discours volontaristes et de justification, reposant sur le principe structurant de la « promesse » (Huët & Loneux, 2009, p. 59). Si ces discours ne sont pas exempts d'ambiguïtés, ils « obligent » leurs émetteurs, les entreprises, qui se voient contraintes de réinterroger leur place dans la société, et d'adopter de nouveaux positionnements se traduisant notamment par une requalification de leurs activités dans le registre de l'intérêt général, et susceptibles en outre de créer la différence dans « un univers concurrentiel où les batailles commerciales se gagnent sur le terrain de l'image » (Lipovetsky, 1992, p. 337). L'entreprise étant devenue « affaire de société » (Sainsaulieu, 1992), les organisations

économiques sont conduites à justifier de leurs activités et de leur contribution, non seulement à l'aune du profit qu'elles dégagent, mais également vis-à-vis de dimensions sociales, sociétales et environnementales sur lesquelles elles sont interpellées.

C'est donc bien la place de l'entreprise dans la société qui se trouve remise en question. Si Max Weber avait souligné que la dynamique du capitalisme n'était pas réductible à des facteurs objectifs mais que l'entrepreneuriat pouvait être mu par des fondements religieux, éthiques et psychologiques (Weber, 2000), Luc Boltanski et Eve Chiapello, dans la lignée de ses travaux, ont montré que, face au scepticisme croissant et aux critiques émanant de la société, le capitalisme était obligé de se justifier, de faire la démonstration de sa contribution à l'intérêt général. Cette recherche de justification le conduit à puiser dans les croyances et les valeurs qui détiennent dans la société un pouvoir de persuasion (Boltanski & Chiapello, 1999). Ainsi, « l'éthique (caractéristique des discours de RSE) constitue en soi un phénomène communicationnel de dislocation des normes traditionnellement admises et reconnues dans les entreprises. Des dispositifs sont mis en place pour faire surgir du réel, agir sur l'ordre du monde afin de produire des effets de mise en cohérence d'éléments divers » (Loneux, 2013, p. 133).

Les entreprises apparaissent donc en quête permanente d'« acceptabilité » et de légitimité. Elles ont compris qu'elles devaient, pour asseoir cette légitimité, adopter des stratégies d'image et de conformité, symbolique ou effective, aux valeurs dominantes de la société. La légitimité peut alors être définie avec Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 105). Mais la légitimité de l'entreprise ne peut s'autoproclamer ; elle ne peut qu'être reconnue.

Or, une catégorie d'acteurs semblent disposer aujourd'hui du monopole de la légitimation : les acteurs associatifs et en particulier les organisations non gouvernementales (Beck, 2003). L'explosion de leur nombre, l'accroissement de leur taille, la professionnalisation de leur personnel et de leur mode de fonctionnement ainsi que leur

institutionnalisation ont considérablement modifié les structures associatives, en particulier les plus grandes qui apparaissent désormais comme de véritables « multinationales du cœur » (Pech & Padis, 2004). Exerçant « une fonction d'alerte et de contre-pouvoir démocratique » (Libaert, 2003, p. 60), elles sont désormais représentatives de la capacité d'engagement des citoyens et sont en mesure de peser dans le débat public, de l'incarner, voire de l'initier : « tour à tour s'affirment un rôle de contre-pouvoir (qui ne se contente pas de se dire mais qui s'exerce et qui agit), de négociation (proposition, examen, expertise, intervention) et une force d'interpellation » (D'Almeida, 2007, p. 36). Si les ONG disposent aujourd'hui du monopole de la légitimation, ce pouvoir s'exerce de plus en plus sur les entreprises, qui peuvent se voir retirer à tout moment ce que les Anglo-Saxons désignent sous l'expression de licence to operate, leur « droit d'opérer » au sens d' « intervenir », pour avoir négligé les perceptions négatives que peuvent générer leurs activités dans l'opinion publique.

C'est précisément à ce type de situation que nous choisissons de nous intéresser dans ce texte, soit à une relation d'antagonisme où une ONG met une entreprise en accusation.

Appréhender un espace d'interaction conflictuel entre organisations : une approche par la pragmatique du langage. Depuis plusieurs décennies, l'exploitation pétrolière dans le delta du Niger, au Nigéria, est à l'origine d'une pollution de grande ampleur qui affecte à la fois les eaux et les terres, entamant ainsi les capacités de pêche et d'agriculture des populations locales, et qui constitue un risque pour la santé des habitants du delta. La responsabilité du groupe pétrolier Shell, qui est le principal exploitant de cette région, est mise en avant par l'ONG de défense des droits humains Amnesty International qui dénonce une pollution par des fuites de pétrole – quand le pétrolier affirme que l'essentiel de ces fuites résulte d'actes de sabotage. Le groupe Shell risque ainsi de faire l'objet de poursuites au niveau international en raison des fuites de pétrole émanant de ses installations au Nigéria, dont les conséquences sociales, sanitaires et environnementales sur les territoires et les communautés locales sont dénoncées par l'ONG. L'entreprise, qui se présente elle-même comme « responsable », mettant en avant son engagement dans une politique de RSE, se trouve accusée de distorsion entre le dire et le

faire : « La différence est souvent grande entre les déclarations de Shell et la réalité sur le terrain »⁷⁹.

Les acteurs ont ainsi pris place dans l'arène, théâtre de leur confrontation. C'est précisément à cette arène que nous voulons nous intéresser, afin de l'appréhender en termes communicationnels et langagiers. Comment les deux organisations vont-elles construire cet espace d'interaction conflictuel, y produire des discours, des manifestations identitaires et des positionnements ? Nous avons, pour y répondre, constitué un corpus issu de textes provenant des sites Internet du groupe Shell et de l'ONG Amnesty International. Nous avons privilégié l'approche qualitative, dans une visée compréhensive et herméneutique, mettant au centre la question du sens et de son interprétation. Cette approche qualitative repose sur l'apport de l'analyse de discours menée sur l'ensemble du corpus, selon la définition qu'en donne Simone Bonnafous : « l'analyse du discours s'intéresse à la forme du message médiatique, politique, public, gouvernemental, organisationnel, etc., en rapport avec son lieu social de production (le contexte historique et sociologique, le média, le parti politique, le gouvernement, l'entreprise, etc.). C'est donc une démarche fondée sur la linguistique, mais qui fait le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les arguments et ceux qui les énoncent, dans leur dimension aussi bien individuelle que collective. » (Bonnafous, 2006, p. 213).

Ainsi, l'analyse de discours, relevant de l'approche pragmatique, envisage les énoncés à travers les conditions d'émergence de significations dans leur contexte d'apparition. Les discours sont donc de véritables faits de communication, des objets de transaction symbolique entre acteurs.

La mise au jour des rhétoriques est ici non seulement utile pour décrire la manière dont les acteurs construisent leurs référents, leurs discours et leurs postures énonciatives, mais encore pour observer comment ils font pour exister, avoir une visibilité et entrer en relation. Nous convoquons la notion d'éthos, ou « image de soi », héritée de la rhétorique aristotélicienne et fréquemment utilisée dans

79 Amnesty International, « Pollution pétrolière dans le delta du Niger », 10 novembre 2011, p. 2. Consulté sur le site Internet d'Amnesty International France : www.amnesty.fr

l'analyse du discours politique (Charaudeau, 2005). Comme le souligne Dominique Maingueneau, « la rhétorique antique entendait par *ethè* les propriétés que se conféraient implicitement les orateurs à travers leur manière de dire : non pas ce qu'ils disaient explicitement sur eux-mêmes, mais ce qu'ils en montraient par leur façon de s'exprimer. (...) Ces « *ethè* » tirent précisément leur efficacité d'envelopper en quelque sorte l'énonciation sans être l'objet de l'énoncé. Ce que l'orateur prétend être, il le donne à entendre et à voir : il ne dit pas qu'il est simple et honnête, il le montre par son dire. » (Maingueneau, 1991 p. 183). Ainsi, à travers l'énonciation se montre la personnalité de l'énonciateur, ses « traits de caractère » pour reprendre le terme de Roland Barthes : « ce sont les traits de caractère que l'orateur doit montrer à l'auditoire (peu importe sa sincérité) pour faire bonne impression : ce sont ses airs. (...) L'orateur énonce une information, et en même temps il dit : je suis ceci, je ne suis pas cela. » (Barthes, 1970, p. 212). L'image de soi est ainsi un enjeu important pour les acteurs étudiés, qu'ils soient économiques ou associatifs. Le lien entre *ethos* et argumentation est essentiel : les logiques de présentation de soi sont étroitement liées avec les stratégies argumentatives déployées par les acteurs, dans un but de persuasion et donc d'influence.

Soulignons, en outre, que la notion de « présentation de soi » telle que développée par Erving Goffman dans le cadre de la sociologie interactionniste, explore, elle, les aspects non verbaux de l'*ethos*. Usant de la métaphore théâtrale, Goffman envisage la vie sociale comme une scène, régie par des principes dramaturgiques. Il s'agit alors d'examiner « de quelle façon une personne, dans les situations les plus banales, se présente elle-même et présente son activité aux autres, par quels moyens elle oriente et gouverne l'impression qu'elle produit sur eux, et quelles sortes de choses elle peut ou ne peut pas se permettre au cours de sa représentation. » (Goffman, 1973, p. 9). Si Goffman s'intéresse aux logiques d'exposition de soi, de manifestation de soi dans les relations interpersonnelles, nous pouvons transposer cette analyse aux organisations que nous étudions, dans la mesure où il s'agit là d'« un schéma applicable à n'importe quelle organisation sociale réelle, qu'elle soit domestique, industrielle ou commerciale » (Goffman, 1973, p. 9).

Or, notre approche consiste à croiser « les notions de « présentation de soi », empruntée à la sociologie, et d' « ethos », empruntée à la rhétorique et à l'analyse du discours », afin d'appréhender la mise en scène de soi « dans ses multiples manifestations au sein d'une approche unifiée qui met l'accent à la fois sur la construction discursive de l'identité et sur l'efficacité verbale » (Amossy, 2010, p. 6). Nous concevons donc l'ethos comme une « dimension intégrante du discours » (Amossy, 2010, p. 7).

Nous nous inscrivons, avec cette perspective, dans la théorie de la pragmatique du langage et plus particulièrement de la théorie des actes de langage ou « speech acts » de John L. Austin (Austin, 1970), dans la mesure où celle-ci « instaure un lien, essentiel en argumentation, entre le langage et l'action. » (Danblon, 2005, p. 107). En effet, selon la théorie austinienne, « « dire », c'est sans doute transmettre à autrui certaines informations sur l'objet dont on parle, mais c'est aussi « faire », c'est-à-dire tenter d'agir sur son interlocuteur, voire sur le monde environnant. Au lieu d'opposer, comme on le fait souvent, la parole à l'action, il convient de considérer que la parole elle-même est une forme et un moyen d'action. » (Kerbrat-Orecchioni, 2002). Si la démarche pragmatique permet de comprendre comment le langage peut produire du sens et constituer un moyen d'influence, elle suppose l'idée d'un pouvoir du verbe susceptible de faire agir, d'influencer, de construire des rapports sociaux. Elle met l'accent sur le contexte du discours et sur l'énonciation plus que sur l'énoncé et s'attache à tous les marqueurs qui permettent de situer un discours dans son contexte et la relation que ce discours entretient avec les personnes à qui il s'adresse. Comme le souligne Tzvetan Todorov, « un discours n'est pas fait de phrases, mais de phrases énoncées, ou, plus brièvement, d'énoncés. Or l'interprétation de l'énoncé est déterminée d'une part, par la phrase qu'on énonce ; et, d'autre part, par son énonciation même. Cette énonciation inclut un locuteur qui énonce, un allocutaire à qui on s'adresse, un temps et un lieu, un discours qui précède et qui suit ; en bref, un contexte d'énonciation. En d'autres termes encore, un discours est toujours et nécessairement un acte de parole. » (Todorov, 1978, p. 48)

La pragmatique conçoit la communication comme acte pour agir sur les représentations de ceux à qui elle s'adresse. La pragmatique

permet de mettre au jour une « forme de l'échange » et d'intégrer dans la réflexion sur la communication la dimension sociale et symbolique de l'échange, sa dimension intentionnelle, « conative » selon Roman Jakobson (Jakobson, 1963, p. 216).

Notons qu'une telle conception du langage s'inscrit dans le prolongement de la rhétorique traditionnelle en ce qu'elle met au premier plan le caractère actif du langage.

L'arène discursive⁸⁰ ou donner à voir le conflit : ethos, normes et visibilité. Nous nous intéressons tout d'abord aux logiques d'ethos, d'exposition de soi, et de justification qui se font jour dans les discours des acteurs étudiés.

Si l'on considère dans un premier temps les discours sur soi du groupe Shell, on peut observer que l'entreprise se présente avant tout comme un acteur économique puissant et influent, fortement ancré dans des territoires qui seraient les premiers bénéficiaires des retombées de son activité. Soulignant l'impact socio-économique de son action à la fois au niveau local et régional, national et international, elle se situe en position d'interface et se prévaut de contribuer à l'intérêt général, tout en indiquant prendre en compte la diversité des acteurs avec lesquels elle entre en relation, à l'image du verbatim suivant : « Au sein de Shell, nous croyons que fournir de manière responsable des énergies plus propres, plus fiables et moins coûteuses est la meilleure contribution que nous pouvons apporter aujourd'hui pour assurer un monde plus stable et plus prospère. Pour ce faire, nous travaillons avec nos partenaires : collectivités locales, autres sociétés, Etats, consommateurs et ONG »⁸¹.

Déclinant de manière récurrente le thème de la « responsabilité » de l'entreprise, Shell affiche également son ambition et son volontarisme en matière de politique environnementale, en

⁸⁰Précisons que le terme d' « arène » est emprunté à la sociologie pragmatique et en particulier à Francis Chateauraynaud lorsqu'il dit vouloir construire « *l'espace complet des formes d'arènes dans lesquelles sont brandis des arguments, depuis la simple conversation jusqu'au débat politique ou à l'épreuve de force* » (Chateauraynaud, 2007, p. 132).

⁸¹Shell, *Synthèse sur le développement durable 2011*, « Le mot du Président », p. 2. Disponible sur le site Internet du groupe Shell : www.shell.com, Rubrique « Environnement et société », puis « Développement durable chez Shell », et « Rapport sur le développement durable ».

soulignant le caractère non-contraint, délibéré de sa démarche. Ainsi, en qualifiant ses actions dans le registre de l'intérêt général, le groupe pétrolier se positionne non seulement en acteur socio-économique, pourvoyeur de croissance et d'emplois, mais également en acteur politique légitime, à l'échelle des territoires sur lesquels il intervient. Cette « rhétorique de l'engagement » a une fonction performative très forte : la simple énonciation de ces engagements semble garantir leur concrétisation. Or, par un processus d' « auto-qualification », ces démarches, qui ne sont pas véritablement définies, sont présentées comme vertueuses par l'entreprise elle-même. En outre, en usant d'une « rhétorique partenariale » donnant de la relation avec les communautés vivant à proximité des activités du groupe une représentation irénique, loin de toute image conflictuelle, Shell cherche à développer le thème de la communauté d'intérêts avec ces populations, tout en assurant la notoriété de sa politique en matière de coopération économique et sociale.

Si l'ONG Amnesty International, de son côté, a pour mission essentielle de défendre les droits humains, elle affiche un ethos plus offensif que défensif, en se présentant comme un porte-parole à même de relayer les revendications d'individus, de regroupements de citoyens, d'ONG locales : « Amnesty International est un mouvement mondial regroupant 2,2 millions de personnes dans plus de 150 pays et territoires, qui luttent pour mettre fin aux graves atteintes aux droits humains »⁸². L'ONG choisit donc explicitement de situer son action dans le registre politique. Le registre offensif peut s'exercer à la fois à l'encontre des acteurs politiques – notamment étatiques –, publics, économiques. Un lexique agonistique apparaît alors dans les discours, et la notion de combat s'accompagne de discours à connotation critique et d'une rhétorique de la dénonciation qui permet à l'ONG de se poser en véritable contre-pouvoir face aux instances économiques et politiques :

« Certaines entreprises menacent ou bafouent les droits humains, soit par manque de prévoyance ou de planification, soit par des actions délibérées. De plus, dans la quête de ressources précieuses, certains Etats, alors qu'ils en ont l'obligation, ne protègent pas les droits des

⁸²Amnesty International, « Promouvoir l'obligation de rendre des comptes. Entreprises, droits humains et pauvreté », mai 2009, p. 8. Brochure disponible sur le site Internet d'AI : www.amnesty.fr, Rubrique « AI en action », puis « Lutter contre la pauvreté », et « Acteurs économiques ».

populations vivant sur leur territoire, ou violent directement leurs droits »⁸³. L'ONG recourt ainsi à la mise en accusation. Ce positionnement offensif lui permet à la fois d'asseoir sa propre légitimité et de faire valoir ses revendications.

Or, ce positionnement s'appuie sur deux registres de discours, qui peuvent paraître de prime abord antithétiques : le registre de l'action « militante » et celui de l'action « pragmatique ». L'action militante est en effet valorisée et mise en avant dans certains discours, notamment lorsqu'il s'agit de « faire pression », modalité d'action qui relève d'une démarche de lobbying. En outre, si le recours au lobbying est fréquent, l'appel à la signature de pétition constitue la forme privilégiée de l'action militante d'Amnesty et le mode d'expression de la contestation possédant la plus grande visibilité, et le plus fort potentiel d'interpellation des acteurs politiques, administratifs et économiques. Ce registre de la praxis militante est par conséquent à relier à une fonction de contre-pouvoir, qui s'avère d'autant plus efficace qu'une ONG comme Amnesty International sait user à la fois des ressorts du militantisme – dans ses formes traditionnelles comme plus nouvelles – pour faire porter son action, et de l'intelligence organisationnelle, de stratégie et de communication, qu'elle a acquise, doublée d'une expertise accrue. Avec l'intégration d'une logique organisationnelle et stratégique, qui révèle un souci d'efficacité de l'action, se dessine le registre que nous qualifions de « pragmatique ».

Ainsi, différentes logiques d'ethos coexistent dans les discours de l'ONG Amnesty International et du groupe Shell, fortement liées aux différents registres de la praxis qui peuvent être dégagés dans ces mêmes productions discursives. Si Shell use à la fois d'une rhétorique de l'engagement et d'une rhétorique que l'on peut qualifier de « partenariale », les discours de l'ONG oscillent entre mise en avant pragmatique de l'efficacité de son action et valorisation de la praxis militante. Soulignons que ces discours possèdent une forte dimension rhétorique et performative. Nous nous situons en permanence dans une conception du langage comme permettant d'impulser des actions, du changement, qui se traduit par une circulation entre les registres normatif et empirique.

⁸³ Ibid., p. 2.

Or, précisément, le registre normatif bénéficie d'une forte visibilité dans le corpus étudié. « Normes », « loi », « réglementations », « législation », « droit » sont autant de termes récurrents dans les discours des acteurs. Ainsi, le rapport de force engagé autour de la responsabilité de Shell dans la pollution du delta du Niger tend à se focaliser sur la question des normes et du droit. Amnesty International souligne à plusieurs reprises sur son site Internet les « vides juridiques » dont bénéficient les entreprises multinationales en l'absence d'un cadre juridique international pour régir leurs activités sur les différents continents, et particulièrement dans les pays du Sud : « Les multinationales opèrent certes dans une économie mondialisée, mais dans un cadre juridique qui, lui, ne l'est pas. (...) Les vides juridiques et juridictionnels qui favorisent l'impunité liée aux activités des entreprises sont à combler »⁸⁴. De cette « impunité » dénoncée, découle l'appel à « rendre des comptes », formule récurrente dans les discours de l'ONG de défense des droits humains, à l'image de l'extrait suivant : « Très peu de réglementations contraignantes ont été mises en place pour que ces entreprises rendent compte des conséquences de leurs opérations. Trop souvent, des atteintes aux droits humains impliquant des entreprises sont perpétrées en toute impunité, les Etats ne voulant ou ne pouvant pas empêcher et punir de tels actes »⁸⁵. Se dessinent en creux, dans ces propos, deux conceptions du droit : une approche « conséquentialiste » qui est mise en avant face à une « approche déontologique, centrée sur l'intention », selon l'idée que « la perspective juridique s'est souvent appuyée sur une éthique de la conviction, au détriment d'une éthique de la responsabilité qui évalue l'intégration possible des règles dans un contexte social, économique et institutionnel donné » (Renouard, 2007, p. 350).

Le groupe Shell recourt également de manière fréquente aux notions de « normes », « règles », « réglementations », et « standards » : « En 2010, nous avons développé un ensemble de règles internes destiné à préciser comment doivent être gérées les relations avec les

84 Site Internet d'Amnesty International, www.amnesty.fr, Rubrique « AI en action », puis « Lutter contre la pauvreté », et « Acteurs économiques ».

85 Amnesty International, « Promouvoir l'obligation de rendre des comptes. Entreprises, droits humains et pauvreté », mai 2009, p. 3.

communautés »⁸⁶ ; « Nous cherchons à améliorer notre efficacité énergétique (...), à réduire les déversements grâce aux contrôles et normes rigoureux »⁸⁷ ; « Pour Shell, la sécurité reste notre priorité. Nos standards sont rigoureux »⁸⁸.

Nous sommes ainsi face à des normes autoproclamées de l'éthique (Loneux, 2013, p. 133), normes que l'entreprise se donne à elle-même, et dont la légitimité est contestée par l'ONG. Le conflit se déroule, on le voit, sur le terrain des normes et de la légitimité, et interroge, par sa nature même, les fondements de la RSE.

Conclusion

Nous avons voulu dans ce texte, en partant d'une réflexion sur les enjeux communicationnels portés par la notion de « responsabilité sociale d'entreprise », présenter l'analyse du conflit opposant deux organisations, une entreprise et une ONG, sous l'angle des rhétoriques et des stratégies discursives mobilisées par ces acteurs. Si la démarche de RSE « se veut pragmatique, empirique, valorise la discussion, le consensus et s'inscrit dans une logique « conséquentialiste », prenant en compte répercussions sociales des activités, aspirant à une plus forte moralisation des milieux d'affaires » (Loneux, 2013, p. 135), les interactions langagières observées laissent, elles, apparaître un conflit de normes et de légitimités dont la mise en visibilité par les acteurs eux-mêmes pose question. Au-delà des « déclarations déontologiques » des acteurs, la mise au jour des logiques d'éthos et des stratégies rhétoriques révélerait-elle les non-dits des discours sur la RSE ?

⁸⁶ Shell, *Synthèse sur le développement durable 2010*, p. 6.

⁸⁷ Shell, *Synthèse sur le développement durable 2011*, p. 7.

⁸⁸ Ibid., « Le mot du Président », p. 2.

Bibliographie :

Amossy, R. (2010), *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris : Presses Universitaires de France, 235 p.

Austin, J. L. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris : Editions du Seuil, 183 p.

Ballet, J., de Bry, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris : Editions du Seuil, 431 p.

Barthe, N., Rosé, J.-J., dir. (2011), *RSE. Entre globalisation et développement durable*, Bruxelles : De Boeck, 282 p.

Barthes, R. (1970), « *L'ancienne rhétorique* », *Communications*, n° 16 : « *Recherches rhétoriques* », Paris : Editions du Seuil, p. 172-223.

Beaudoin, J.-P. (2001), *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris : Editions d'Organisation, 205 p.

Beck, U. (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris : Aubier, 561 p.

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 843 p.

Bonnafoous, S., Jost, F. (2000), « *Analyse de discours, sémiologie et tournant communicationnel* », *Réseaux*, n°100 : « *Communiquer à l'ère des réseaux* », CNET/Hermès Science Publication, p. 524-545.

Bonnafoous, S. (2006), « *L'analyse du discours* », in : Olivesi, S., dir. (2006), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble : PUG, p. 213-228.

Bonnafoous-Boucher, M., Pesqueux, Y., dir. (2006), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris : La Découverte, 268 p.

Broise, P. de la, Lamarche, T., eds. (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 224 p.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte, 251 p.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte, 128 p.

Charaudeau, P. (2005), *Le discours politique. Les masques du pouvoir*, Paris : Vuibert, 256 p.

Chateauraynaud F. (2007), « *La contrainte argumentative. Les formes de l'argumentation entre cadres délibératifs et puissances d'expression politiques* », Revue européenne des sciences sociales, Tome XLV, n° 136, p. 129-148.

D'Almeida, N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 264 p.

D'Almeida, N. (2007), *La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 256 p.

Danblon, E. (2005), *La fonction persuasive. Anthropologie du discours rhétorique : origines et actualité*, Paris : Armand Colin, 224 p.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.

Gendron, C. (2006), *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 284 p.

Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. 1 : La présentation de soi*. Paris : Editions de Minuit, 251 p.

Hirschman, A. O. (2005), *Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, Paris: Quadrige/PUF, 135 p.

Huët, R., Loneux, C. (2009/1), « *Une analyse communicationnelle des « écrits de la RSE » : le cas des chartes et codes de conduite* », Revue de l'organisation responsable, vol. 4, p. 54-62.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2002), « *Acte de langage* », in : Dictionnaire d'analyse du discours, sous la direction de P. Charaudeau et D. Maingueneau, Paris : Editions du Seuil, 661 p.

Le Goff, J.-P. (1993), *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris : La Découverte, 314 p.

Libaert, T. (2003), *La transparence en trompe-l'œil*, Paris : Descartes & Cie, 166 p.

Lipovetsky, G. (2007), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris : Gallimard, 366 p.

Loneux, C. (2013), « Analyse critique de la « *Responsabilité Sociale des Entreprises* » (RSE) : changement / permanence, la normalisation comme processus », in : *Communication & organisation : perspectives critiques*, sous la direction de T. Heller, R. Huët, B. Vidaillet, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2013, pp. 131-142.

Maingueneau, D., (1991), *L'analyse du discours. Introduction aux lectures de l'archive*, Paris : Hachette Université, 268 p.

Mercier, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Paris : La Découverte, 122 p.

Pech T., Padis M.-O. (2004), *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*. Paris : Editions du Seuil, 2004, 96 p.

Polanyi, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard, 419 p.

Postel, N., Cazal, D., Chavy, F., Sobel, R., eds. (2011), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 416 p.

Renouard, C. (2007), *La responsabilité éthique des multinationales*, Paris : PUF, 533 p.

Renouard, C. (2009/4), « *L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises* », *Etudes*, Tome 410, p. 473-484.

Ricoeur, P. (1994, novembre), « *Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique.* », *Esprit*, n°206 : « *Les équivoques de la responsabilité* », p. 28-48.

Sainsaulieu, R., dir. (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris : Presses de la FNSP, 353 p.

Todorov, T. (1978), *Les genres du discours*, Paris : Editions du Seuil, 309 p.

Weber, M. (2000), *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*, Paris : Flammarion, 394 p.

Participation et développement durable. Les mots doux pour le « dire »

Annick Monseigne
Université Bordeaux 3

La mise en place de dispositifs participatifs se multiplie depuis un peu plus de deux décennies en France (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005) et nombreux sont ceux qui concernent des enjeux d'urbanisme (Bacqué et al., 2006). Depuis la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbain), les collectivités locales doivent intégrer les principes du développement durable et garantir ainsi la prise en compte des problématiques environnementales. La notion de développement durable est totalement liée à celle de la participation⁸⁹. L'implication des habitants, ici considérés pour leurs connaissances et pratiques du milieu, est posée comme condition essentielle de la réussite du développement durable.

Une des significations étymologiques du terme communiquer est « participer à ». Outre cette particularité de "partager le même bain sémantique" (Monseigne, 2009), ces deux termes de communication et de participation orbitent autour de l'idée symbolique du lien universel ; sorte d'ambition de participation à la communication planétaire (Mattelard, 1999). Dans le cadre des indicateurs du développement durable, nous avons découvert que la communication se réfère simultanément à ces deux significations — la participation des utilisateurs pour déterminer leurs besoins d'une part, le partage, la transmission, d'information du développement durable, d'autre part —, au point de fusionner et de laisser place à un nouveau concept baptisé « communication participative ». Vocable dont il ne nous aura pas échappé que la participation utilisée en tant qu'adjectif sert de graduation au substantif, à savoir la communication.

⁸⁹ Voir Monseigne Annick, « Participation » (notices) in "*Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications*", ouvrage collectif dirigé par Valérie Carayol et Gino Gramaccia, *Communication & Organisation*, MICA, PUB, 2012.

Développement durable -communication -participation constituent une des triades repérées et observées dans un travail de thèse qui a ouvert des pistes en résonance forte avec les questionnements actuels d'intervention de la puissance publique dans un contexte de réalité participative. Aujourd'hui, nous revenons sur le sujet dans le cadre d'une approche qui tente de situer le développement durable couplé à la participation non comme une question relevant de l'intention vertueuse des protagonistes concernés, mais plutôt comme des formes de médiation ou remédiation régulatrices impliquant nombre de dispositifs normatifs et de productions discursives.

Quel euphémisme consiste à présenter la participation et ses dispositifs comme moyen d'implication citoyenne tout en faisant abstraction de ses principes fondamentaux ?

Ce questionnement initial motive la présente communication, où nous ferons l'hypothèse que ce type d'euphémisme d'abord repéré comme langagier s'inscrit dans un processus communicationnel où l'atténuation du dire et les glissements de sens permettent de contourner des concepts fardeaux, trop lourds à porter parce que trop engageants structurellement. La pragmatique du discours en mettant l'accent sur les faits d'interprétation et de modélisation du contexte représente notre principal cadrage théorique. En vue d'étayer notre raisonnement, nous nous appuyons sur des études de terrain dont les résultats témoignent de l'ambivalence de la démarche participative et de ses formes de compromis et d'euphémisation.

La question du modèle de développement

Dominant jusque dans les années 70, le paradigme développementiste se définit finalement comme un processus de rattrapage où les pays du Sud doivent prendre exemple sur ceux du Nord pour se moderniser. Le président américain Truman, dans son discours sur l'Etat de l'Union déclara en 1949 : « il nous faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre pensée industrielle au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées ⁹⁰».

⁹⁰ Cité par Jean-Paul Lafrance in LAFRANCE Jean-Paul, LAULAN Anne-Marie, RICO DE SOTELO Carmen, Place et rôle de la communication dans le développement international, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, p 13-14.

C'est sur cette opposition Nord -Sud, dominant-dominé, colonisateur-colonisé que s'est construit le paradigme développementiste encadré par les théories de Lerner, Schramm et Rogers définissant la communication comme « un processus par lequel une idée est transférée d'une source à un récepteur avec l'intention de changer son comportement » (Rogers, 1976). Egalement bâties d'après un modèle linéaire, descendant, et dont les destinées sont de changer les mentalités, les techniques et les méthodes communicationnelles employées en développement sont diffusionnistes, visent à faciliter le transfert de technologies du Nord vers le Sud.

Vers un changement de paradigme

La deuxième tendance met en scène le paradigme de la dépendance qui prétend réagir aux inégalités économiques et structurelles dont sont victimes les pays du Sud et aux médias qui constituent un rouage essentiel des stratégies de domination. C'est alors que « l'idée d'une démocratisation de la communication à tous les niveaux se fraie un chemin jusque dans l'arène politique internationale⁹¹ » écrit LaFrance. En 1980, l'UNESCO adopte le rapport de la commission internationale MacBride qui propose notamment une plus grande adéquation entre les systèmes de communication et les aspirations de développement intégral, autonome, autogéré et durable des peuples du tiers-monde. Malheureusement le rapport MacBride qui visait l'instauration d'une communication inclusive ne sera jamais accepté.

La participation comme pilier du développement durable

Pour faire face à une crise écologique et sociale majeure, les Etats se sont pourtant engagés lors du Sommet de la terre de 1992, à Rio de Janeiro, à soutenir une nouvelle philosophie sur le développement, entraînant dans son sillage les idées du développement durable. On commence à parler de communication ascendante où les populations et les ONG deviendraient les principaux acteurs de leur développement. C'est à ce moment que la participation entre en scène. Le développement devra être conçu comme un processus participatif, endogène et ancré dans les connaissances locales. Le

⁹¹ *Ibid.*, p XIX.

rapport Brundtland qui décrit le développement durable entend favoriser le dialogue et la négociation. Pour Lafrance (2006 : 21-22), la participation des populations se définit alors comme une participation décisionnelle « une démarche planifiée qui s'appuie d'une part, sur des processus participatifs et, d'autre part, sur des médias traditionnels ou modernes, ainsi que sur des processus d'animation, de dialogue et de médiation ».

Suite au Sommet de la terre, un plan d'action pour le XXIème siècle est né : l'agenda 21 chargé de définir les objectifs et les priorités du développement durable. C'est la fin annoncée du paradigme développementaliste Nord-Sud. Après les résistances, on devrait être en droit d'espérer la substitution d'une communication participative à une communication de masse. Mais qu'en est-il réellement ?

Repenser le développement en terme de communication participative

C'est à compter de la fin des années 90 que la législation en matière de participation commence à s'étoffer en introduisant des mesures plus contraignantes.

On citera la loi Voynet de juin 1999 pour l'aménagement du territoire et le développement durable et son introduction des membres de la société civile dans les différentes instances institutionnelles. Avec la loi du 13 décembre 2000 l'organisation d'une concertation préalable avec les habitants devient obligatoire dans le cadre d'une enquête publique dès que l'élaboration ou la révision d'un plan local d'urbanisme est entreprise. Quant à la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, elle vise à permettre une meilleure association des citoyens aux décisions locales. La loi rend également obligatoire la création de conseils de quartier dans toutes les communes de plus de 20 000 habitants.

Loi SRU 2003 et multiplication des dispositifs de concertation.

Toujours dans le cadre de la politique de la ville, l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine chargée de la mise en œuvre de la loi Borloo (2003) prévoit d'accompagner toute action de rénovation urbaine du développement d'une communication avec les

différents partenaires, avec pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance collectif.

Avec ce renouvellement législatif, on a vu se multiplier les dispositifs de concertation qui tendent à accompagner la plupart des grands projets d'aménagements urbains. Loïc Blondiaux distingue trois familles de procédures. La première sous la forme d'assemblées, de référendums ou de conseils tente d'associer la population à la discussion des affaires locales (conseils municipaux d'enfants, forums de discussion Internet, conseils de sage...). La seconde famille de dispositifs, de type consultatif, accompagne des projets d'aménagement ou d'infrastructure. Enquête publique, débat public ouvrent de nouveaux horizons en tant que mode de régulation ou d'anticipation des conflits. La troisième et dernière famille de dispositif relève de constructions démocratiques plus originales et plus affirmées associant, le temps d'une consultation, d'un sondage délibératif ou de jurys citoyens, des habitants à l'élaboration d'un choix collectif, à l'évaluation de décisions.

Variations autour de la démocratie participative

Parmi les nombreux dilemmes de la démocratie participative pointés par le politologue Luigi Bobbio, on retiendra celui de « la conception substantielle ou procédurale de la participation »⁹². Alors que, dans le premier cas la participation n'est pas vue comme un bien en soi, mais comme un moyen pour aboutir à des changements politiques radicaux, les procéduralistes, eux, s'intéressent aux résultats et pensent que la participation aboutit à des décisions meilleures, plus légitimes, plus sensibles aux besoins des citoyens.

Dans un contexte de remise en question des politiques publiques traditionnelles et d'émergence d'une nouvelle gouvernance, la participation des habitants représente à la fois l'occasion non avouée de légitimer à nouveau le système politique et ses élus mais aussi de moderniser la gestion publique. C'est ainsi que depuis quelques années fleurissent des dispositifs de gestion qui prennent appui sur la

⁹²Propos recueillis à l'occasion de la troisième rencontre Europe-Amérique latine « Démocratie participative. Jusqu'où peut-on partager le pouvoir de décider ? », à Poitiers, en 2007. Voir http://www.newsletter.sciences-po.fr/evenements/juin_2007/docs/programmelight2.pdf. Consulté le 18/04/07.

participation citoyenne. Mais ces dispositifs sont-ils conçus uniquement dans une optique instrumentale pour lutter contre l'abstention et reconquérir les électeurs ou dans une envie de transformer la culture civique du citoyen ? Consensus ou engagement ? Proximité ou participation s'interrogent de leur côté les défenseurs du renouveau démocratique qui dénoncent le simulacre caché derrière « l'impératif délibératif », (Blondiaux et Sintomer, 2002), autrement dit, la montée d'un impératif de concertation.

La communication participative : une mise au point

Concept nouveau, aux contours flous, la communication participative baptisée « plan stratégique participatif » par Sintomer, mérite d'être définie avec le plus de précision possible.

Cette notion semble pouvoir s'adapter à plusieurs cas de figure, le plus connu est la communication participative liée au développement des pays du Sud. Née dans les années 50, elle répond aussi au nom de communication participative communautaire. Autre cas de figure, la communication participative accompagnant, cette fois-ci, des projets de rénovation urbaine. Liée à l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine chargée de la mise en œuvre de la loi Borloo⁹³, la communication participative entre en scène en France, en 2003, pour répondre à des exigences de consultation des habitants des quartiers concernés par ces projets de reconstruction-démolition. Ce dernier dispositif commandité le plus souvent par les pouvoirs publics et mené de concert avec des experts constitue l'une des formes les plus répandues de démocratie locale.

Poursuivons notre mise au point en précisant que c'est à une forme d'accompagnement du changement fortement recommandée, en France, par les politiques de la ville que nous nous intéressons. Un modèle de communication qui, au regard du nouveau paradigme repéré dans les politiques de rénovation urbaine, pourrait transformer les objectifs du changement en tenant compte, par exemple, du rôle de socialisation des outils de communication, des particularismes, de

⁹³La loi Borloo du 1^{er} août 2003 réoriente la politique de la ville. Abandonnant la réhabilitation des quartiers, elle mise sur des opérations de restructuration lourdes, fondées sur des démolitions massives suivies de reconstructions diversifiées pour casser les ghettos urbains. Dans ce but, elle lance dans 751 zones urbaines sensibles (ZUS) un programme national de rénovation urbaine sur cinq ans, relayé par des programmes d'action locaux.

l'humain en tant que sujet et acteur du changement. Enfin, nous nous situons non plus dans un changement événement mais bien dans un changement processus où la ressource temps est décrite comme favorisant la maturation.

Discours participatif et processus d'euphémisation

Ainsi comme toute idée correspondant à l'air du temps « l'idée de démocratie participative subit des appropriations, des détournements » (Bevort, 2002 : 15) et même si l'idée est reprise quasiment par tous, la traduction pratique révèle les hésitations des politiques. Car la démocratie participative, pour ne pas dire de proximité au service de la reliance (Bolle de Bal, 1996), se réduit très facilement au gadget, à une annexe décorative, à des événements ponctuels et voyants, à une politique d'affichage qui ne change rien aux rapports des citoyens au pouvoir. Ce modèle où la participation n'est possible qu'au « degré symbolique du premier niveau de l'échelle d'Arnstein ⁹⁴ » (Donzelot, Epstein, 2006) et dans lequel les élus conservent, il faut bien le préciser, le monopole des décisions est cependant fréquent. Mais de quels détournements, pour ne pas dire hold-up parle-t-on et surtout à quelle fin ?

Un processus d'euphémisation

Nous avons circonscrit notre étude au discours participatif des Hommes Politiques Locaux en tant que forme d'expression d'une communication destinée à améliorer le dialogue public-privé. Le discours est entendu comme une « manière de dire » plus ou moins codée (consciente), plus ou moins spontanée (inconsciente). La participation a été repérée sous divers euphémismes⁹⁵ ou formes euphémisées destinées à servir le politiquement correct. Nous avons souhaité lever le voile sur l'euphémisation de la participation dont

⁹⁴Partis enquêter dans quatre villes engagées dans le programme national de rénovation urbaine, Donzelot et Epstein, munis de ce baromètre de la participation, ont pu constater que les quatre opérations mises à l'épreuve de l'échelle d'Arnstein se situaient toutes au premier et au deuxième niveau de l'échelle, autrement dit la non-participation et la coopération symbolique.

⁹⁵ « Une figure par laquelle on déguise des idées désagréables, odieuses ou tristes, sous des noms qui ne sont point les noms propres de ces idées : ils leur servent comme de voile, et ils en expriment en apparence de plus agréables, de moins choquantes, ou de plus honnêtes, selon le besoin [...] ». Voir C. Dumarsais, *Des Tropes ou des différents sens*, Paris, Imprimerie de Prud'homme 1811, p. 129.

nous faisons le postulat que sa construction relève d'un triple processus de sémiotisation. Selon nous, ce mouvement processuel s'appuie sur le triptyque « dissimulation - transfiguration, transsubstantiation »⁹⁶ emprunté à Bourdieu (2001) et contenu dans ce qu'il nomme le « pouvoir d'imposition symbolique ».

Pour mieux saisir ce mouvement, nous proposons une première description des étapes du processus, tel qu'il nous est apparu dans sa globalité :

- L'installation progressive de l'euphémisme langagier et son rôle délétère, « destructeur » (Orr, 1952) pointé comme fait social trouvant son origine dans la pression exercée par la collectivité sur l'individu, nous a servi d'alerte au phénomène de détournement de sens.
- S'en est suivie la perception d'une violence symbolique ((Bourdieu, 2001) organisée, visant le maintien de l'ordre, du pouvoir et de ses structures hiérarchiques dans les organisations publiques.
- Cette « violence euphémisée » (Guillaume, 2009) parce que « douce, invisible, méconnue comme telle » (Bourdieu, 2001), lovée à l'intérieur de la forme « transformée, transfigurée » œuvre, en réalité clandestinement, au service d'une croyance collective, culturelle et légitime.
- C'est alors que rapporté à l'organisation, l'euphémisme déclenché par l'aplatissement de la langue prend une tout autre dimension pour devenir, cette fois-ci, communicationnel. Au service d'une communication comprise comme prisonnière d'un schéma top down qui veut se faire passer pour bottom up, ou, pour parler comme Bourdieu (1975), d'une « hétéronomie qui se présente sous l'apparence de l'autonomie », cette euphémisation est aussi productrice de paradoxes souvent délégitimants pour les politiques.

⁹⁶ « Le travail de dissimulation et de transfiguration (en un mot, d'euphémisation) qui assure une véritable transsubstantiation des rapports de force en faisant méconnaître-reconnaître la violence qu'ils enferment objectivement et en les transformant ainsi en pouvoir symbolique, capable de produire des effets réels sans dépense apparente d'énergie ». Bourdieu P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil (coll. Points), p 210-211.

Le vocabulaire interdit : mettre en forme pour mettre des formes

Nous proposons maintenant de resserrer la focale d'observation du local sur un de nos terrains de recherche⁹⁷ qui nous a permis de révéler euphémismes communicationnels et paradoxes à partir de l'univers lexical de l'Homme politique local interrogé sur la participation et ses nouvelles procédures de concertation et d'interaction. Cette communication fait appel à la pragmatique du discours (Austin, Anscombe et Ducrot, Ghiglione, Sperber et Wilson) qui s'intéresse aux unités langagières complexes, productrices de sens et met l'accent sur les effets du langage, les faits d'interprétation et de modélisation du contexte du discours.

Sortes de formes atténuées, voire policées de la parole, qui masquent la réalité du dire, ces euphémismes langagiers sont repérés dans l'énonciation du maire, la force du discours de l'éditorial du journal municipal, la voix de la population et appréhendés non pas d'un point de vue stylistique mais bien en terme de phénomène discursif et communicationnel.

Le modèle de discours que nous retenons, s'applique, pour reprendre Charaudeau (1997 : 15), à « tout acte de communication entendu comme objet d'échange entre deux instances » majeures que nous avons augmentées d'un troisième lieu de pertinence, celui de la diffusion médiatique du « dire ». Autrement dit, nous mobilisons trois instances : d'énonciation, de diffusion et de réception. Ces trois lieux de condition d'euphémisation du discours sont liés à trois modes d'euphémisation : de dissimulation, de transfiguration et de transsubstantiation. Afin d'éclaircir ces idées, observons le tableau qui suit.

⁹⁷L'appareil méthodologique de cette communication repose sur l'étude de cas d'une commune de l'agglomération bordelaise tirée de notre thèse (2009) sur la participation et l'Homme politique local. Une ville de 23 400 habitants, engagée, dès les années 2000, dans un projet à long terme de rénovation urbaine. Le corpus est composé de : 52 editoriaux du journal municipal de la ville sur la période 2004-2008, 3 entretiens ethnologiques de type auto-analyse des pratiques du maire, du directeur de communication et du directeur de cabinet (Alceste, analyse statistique de discours), complétés par des notes d'observation participante au service de l'écoute des contextes des interviewés, 2 enquêtes, l'une avec ses 200 questionnaires destinés à la population et traités grâce au logiciel Sphinx, l'autre exclusivement quantitative avec ses 100 questionnaires adressés aux communicants des collectivités territoriales.

Les trois lieux et modes d'euphémisation du discours participatif

<p style="text-align: center;">Lieu de production : énonciation du Maire Mode de dissimulation langagière (changement de mot)</p>	<p style="text-align: center;">Lieu de diffusion : position de l'éditorial Mode de transfiguration (changement de figure)</p>	<p style="text-align: center;">Lieu de réception : parole de l'habitant Mode de transsubstantiation (changement de substance)</p>
<p>Univers lexical du Maire Un des classes (4) de l'analyse lexicale issue de l'entretien du Maire est prégnante. Elle relève de la démocratie de proximité. UCE N°75 : « et puis après, il y a les conseils-de-quartier pour des réponses pratiques de quartiers, le stationnement, les gens y viennent, ils discutent voilà. Mais ils ont des réponses, ils soulèvent le problème, on met quelque fois un petit peu de temps, c'est des questions un peu complexes et dont les solutions sont relativement complexes ». UCE N°116 : « les gens, ils venaient avec le sac plein de difficultés de problèmes, de voisinage, de-ci, de-là, de stationnement. Et puis bon petit à petit... et avec de l'agressivité parfois ».</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">Fonction d'énonciation du discours</p> </div> <p>UCE N°61 : « et là aussi c'est l'occasion de discuter, de créer des liens, puis les gens, ils ont toujours de grands souvenirs de leur mariage, de celui qui les a mariés, ça crée des liens dans une vie ». Les mots clés de cette classe sont : conseils de quartier, discuter... La participation est vue par le Maire comme une invitation à participer à la vie en collectivité. Il y a une situation d'énonciation qui repose sur une assomption, autrement dit « l'expérience de la vie des habitants ».</p>	<p>Univers lexical des éditoriaux Deux classes (2 et 3) sont révélatrices d'une diffraction du discours (communication publique et communication politique) : l'impératif associatif et la mission de service public. UCE N°41 : « si l'essentiel est de participer, participer est devenu essentiel à la vie de nos communes. Apporter ses idées, les partager avec d'autres habitants, des élus, des représentants d'institutions, des responsables d'associations, des chefs d'entreprises ».</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">Fonction d'action du discours</p> </div> <p>Porté par un message unilatéral et auto-justificatif, ce discours invite dans une vision irénique au partage, à l'échange et à l'association. Nous repérons ici une approche non pas de communication participative mais de communication de proximité dont l'objectif, bien qu'inavoué du politique, est de tenter de se repositionner et d'asseoir sa légitimité grâce à la proximité. C'est l'exemple d'un schéma top down qui veut se faire passer pour bottom up. La force propositionnelle du discours accompagne le glissement de sens.</p>	<p>Enquête à la population Variables 21 et 22 : répartition de la population au niveau de la citation de dispositifs participatif 72 % disent pouvoir citer un exemple de dispositif participatif entendu comme moyen d'associer les citoyens aux processus de décision.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">Fonction topique du discours</p> </div> <p>64,54 % d'items cités appartiennent à l'univers du festif et du loisir propre à la démocratie de proximité. Exemple : fête de quartier, repas de quartier, fête des jeux, goûter de quartier, repas d'anciens, repas de voisinage... Seulement 15,34 % d'items cités par les enquêtés appartiennent à l'univers de l'action locale (travaux, équipements) Exemple : travaux, logements, tramway, train, école, pylône électrique, commerçants, renouvellement urbain... Ce topos sémantique peut sans doute relever ainsi d'un changement de substance.</p>

Des trois fonctions du discours qui découlent de ces lieux et modes d'euphémisation du discours participatif, nous retenons la :

- Fonction d'énonciation du discours participatif

Il s'agit d'une situation d'énonciation qui repose sur une assomption : « l'expérience de la vie des habitants » dont le rapport privilégié à la vérité dicte l'acceptation lucide de faire sienne (opération de dissimulation) une vérité, ici celle de l'expérience, du vécu et du « bon sens ». Donc le changement de mots, ou glissement de sens de la démocratie participative vers la démocratie de proximité, se fait via un type d'énonciation du Maire qui repose sur l'inférence (« expérience de vie » associée au « vrai ») en tant que mode logique.

- Fonction d'action du discours participatif

Il semble que l'on mesure ici la fonction actionnelle de l'éditorial du Maire. Ce genre journalistique complexe réalisé en tandem avec les communicants (public et politique) correspond à l'instance d'un discours qui renforce le positionnement politique. On peut dire que la force propositionnelle (d'énonciation) du discours du Maire accompagnant le glissement de sens est ici appuyée par la force actionnelle de l'éditorial, autrement dit le « faire-être » du politique stimulé par le besoin de légitimation. Cette opération de transfiguration s'attache à métamorphoser le mode de communication annoncé. La mission est claire : faire passer une dynamique top down pour une dynamique bottom up.

- Fonction topique du discours participatif

Nous trouvons, ici, une conséquence plus discursive, puisqu'il y a création d'un nouveau topos sémantique qui marque des événements festifs (repas de quartier etc.) comme mode de « dispositifs participatifs ». On pourrait, d'ailleurs, aussi bien imaginer que ces mêmes événements puissent relever d'un topos différent nourri d'autres lieux communs. Ce topos peut sans doute relever ainsi d'un changement de substance, ou d'état. Il est corrélatif de la création

du topos lui-même ; ces « dispositifs participatifs » qui assoient le trope de la proximité comme garant de l'action politique.

La régulation avant tout

Communication participative ou communication de proximité, le dilemme serait-il identique à celui de la démocratie ? Il semblerait que dans bien des cas, les institutions se limitent à une communication de proximité de par l'objectif, bien qu'inavoué du politique, de tenter de se repositionner et d'asseoir sa légitimité via la proximité. Le rôle essentiellement pédagogique et d'animation de ce type d'action peut être aisément vérifié en observant la composition et surtout la fonction des acteurs participants. Les habitants, souvent choisis parmi une minorité active, prenant part à la fabrication du message exclusivement sur invitation et de manière parcellaire, tandis que le tandem professionnel-politique⁹⁸ se réserve la vision d'ensemble, l'initiative et la décision finale.

Alors que peut-on attendre et comment analyser les dispositifs participatifs ? Dans l'idéal, les dispositifs participatifs comportent des exigences, une rigueur et des procédures. Ils doivent s'appuyer sur une temporalité longue, des règles claires et faire appel à la délibération (Habermas : 1992). Or la réalité est tout autre. Elle nous dévoile une vision mécaniste, pragmatique qui pointe la démarche et le rôle de savoir-faire professionnel dit de médiation qui intègre des approches managériales. Un professionnel-médiateur occupé à « braconner, transformer les concepts et à en fabriquer un nouvel usage à partir de stratégies et de tactiques » (Monseigne, 2008). Pour Sintomer, dans bien des cas, ces dispositifs sont présentés « comme des réponses à la montée de la précarisation sociale et économique, à

⁹⁸ En 2008, alors que je suis encore consultante auprès des collectivités territoriales, mais également doctorante en SIC, je propose au XVI^e congrès de la SFSIC, une communication relatant une expérience de terrain relative à une opération de communication participative. Grâce à mon journal de bord, j'expose mes comportements de professionnelle ainsi que les situations où ils sont mis en œuvre. Cette auto-analyse - en tenant compte de la dynamique interne de l'acteur professionnel et de son système identitaire complexe toujours en mouvement -, porte un éclairage sur le professionnel en action, ses logiques d'acteur, d'efficacité et de résultats et ses interactions avec son environnement. C'est au développement d'une conscience du « moi pratiquant » que ce travail réflexif propose d'assister.

l'affaiblissement du lien ou du capital social, à la crise du politique⁹⁹ ». Tout au plus s'agit-il de dispositifs de consultation qui entendent améliorer la gestion de proximité d'une commune, trahissant de fait les limites, voire les intentions, d'une démarche.

Conclusion

Grâce à l'analyse statistique de discours, une analyse de l'univers lexical de l'émetteur du discours participatif a révélé la capacité de l'Homme politique local à concevoir des stratégies de rapprochement et à fabriquer, à l'aide d'experts, une certaine vérité de l'espace social. Une enquête auprès de la population a permis de constater que des dispositifs participatifs sont souvent confondus avec des manifestations éphémères, voire festives.

Au fond, cette communication nous a permis de lever le voile sur ce qui semble être un simple abus de langage, mais, néanmoins, à l'origine d'un glissement de sens, et au-delà, du renforcement d'un mode de communication organisationnelle. En somme, un trompe l'œil (euphémisme langagier), au service d'un non dit refoulé (euphémisme politiquement correct), lui-même au service de l'interdit (terrible euphémisme idéologique¹⁰⁰) guidé par le maintien de l'ordre et du pouvoir. Cette réflexion autour du processus d'euphémisation du discours participatif fait suite à une analyse sémio-narrative du récit participatif qui a permis de repérer que la vertu de la performativité est d'approcher ce qui se passe en terme d'accord dans le langage entre ce que nous avons nommé « un jobard » (citoyen) « qui fait comme si » et un « combinard » (politique) « qui accepte de maintenir l'illusion que ». Après les mots doux et les illusions partagées, nous projetons de confronter ces dispositifs participatifs à l'épreuve du temps. Discontinuité du temps et non-durabilité seront discutées en tant que forme de précarité¹⁰¹ de la communication.

⁹⁹Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.) (2005), *Gestion de proximité et participation démocratique*, Paris, La Découverte, p 81.

¹⁰⁰ Voir Sorlin S. (2010), « Euphémisme et idéologie », in « Empreintes de l'euphémisme. Tours et détours » (dir. Denis Jamet et Manuel Jobert), Paris, L'Harmattan. <http://books.google.fr/books?id=JC2R3wlnrEC&pg=PA103&lpg=PA103&dq>. Consulté le 30/04/13.

¹⁰¹ Publication (en cours) présentée dans le cadre d'une prochaine journée d'études (novembre 2013) initiée par Gino Gramaccia (MICA-Université Bordeaux 3), intitulée : « Critiques de la précarité et politiques de la solidarité. Laboratoire du lien social ».

Bibliographie

Anscombe, J.C. et Ducrot, O. (1983), L'argumentation dans la langue, Liège, Mardaga.

Austin J. L. (1970), Quand dire, c'est faire, Paris, Seuil.

Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.) (2005), Gestion de proximité et participation démocratique, Paris, La Découverte.

Blondiaux, L., Sintomer Y. (2002), "L'impératif délibératif", in "Démocratie et délibération", Paris, Politix, vol. 15-n°57.

Bol De Balle, M. (1996), La reliance. Voyage au coeur des sciences humaines. Paris, L'Harmattan.

Bourdieu P. (1975), L'ontologie politique de Martin Heidegger. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 1 N°5-6, novembre 1975. La critique du discours lettré.

Bourdieu P. (1982), Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques, Paris, Fayard.

Bourdieu P. (2001), Langage et pouvoir symbolique, Paris, Seuil (coll. Points).

Charaudeau P. (1997), Le discours d'information médiatique. La construction du miroir social, Paris, Nathan (coll. Médias-Recherche).

Charaudeau P. et Maingueneau D. (dir .) (2002), Dictionnaire d'analyse du discours, Paris, Seuil.

Donzelot J. et Epstein R. (juillet 2006), « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », in « Forces et faiblesses de la participation », Paris, Esprit, n°7.

Dumarsais C. (1811), Des Tropes ou des différents sens, Paris, Imprimerie de Prud'homme.

Chiglione R. (1989), Je vous ai compris ou l'analyse des discours politiques, Paris, A. Collin.

Goffman, E. (1989), "Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec" in Le parler frais, Paris, Minuit.

Gramaccia G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001.

Guillaume G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris, Syllepse (coll. Sens Dessus-Dessous).

Habermas J. (1992), *L'espace public, archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot.

Lafrance J.-P., Laulan A.-M., Rico de Sotelo C. (2006), *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lamizet, B. (1998), *La médiation politique*, Paris, L'Harmattan.

Mattelard, A. (1999), *Histoire de l'utopie planétaire de la cité prophétique à la société globale*, Paris, La Découverte.

Monseigne, A. (2008). "Chercheurs et acteurs professionnels : une histoire singulière. Entre savoir et faire : l'expérience de Sainte-Eulalie" in "Les origines des SIC", Actes (en ligne) du XVIème congrès national des SIC, SFSIC.

Monseigne, A. (2009). *Participation, organisation : un bain sémantique partagé*. *Communication et Organisation*. 35, MICA, PUB.

Monseigne, A. (2011). "L'Homme interactionniste en politique" in Galinon-Méléneq *L'Homme trace, perspectives anthropologiques des traces contemporaines*, Paris, CNRS éditions.

Monseigne A. (2012), « Discours participatif - combinard-jobard : le double engagement » in Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement », 80e congrès international ACFAS, Palais des congrès de Montréal.

Monseigne A. (2012), « Participation » (notice) in "Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications", ouvrage collectif dirigé par Valérie Carayol et Gino Gramaccia, *Communication & Organisation*, MICA, PUB, 2012.

Paoletti M. (1999), « La démocratie locale. Spécificité et alignement », in *La démocratie locale, représentation, participation et espace public*, colloque CRAPS et le CURAPP les 5 et 6 février 1998 à Amiens et Lille, PUF.

Rogers E. (1976), *Communication participative development : the passing of the dominant paradigm*, Communication Research.

Sperber D. et Wilson D. (1989), *La pertinence : communication et cognition*, Paris, Minuit.

Sitographie

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_033_5-5322_1975_num_1_5_2485. Consulté le 27 avril 2013.

<http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/gerflint/Italie-special/mattioda.pdf>. Consulté le 27 avril, 2013.

<http://books.google.fr/books?id=JC2R3wlnrEC&pg=PA103&lpg=PA103&dq>. Consulté le 30 avril 2013.

http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/15130/HERMES_1989_5-6_201.pdf?sequence=1. Consulté le 30 avril 2013.

La responsabilité sociale des entreprises

Discours en matière social et écologique, obligation organisationnelle à l'ère de l'échec du capitalisme ou vraie volonté d'intégration sociale de l'organisation dans son environnement.

Communication et environnement : vers une insertion responsable et éthique des avantages écologiques dans la publicité

Amina SAOUSSANY,
E.N.C.G. Agadir
Université Ibn Zohr

Introduction:

Le positionnement d'une entreprise dans son environnement socio-économique est un actif au même titre que les biens et services qu'elle produit et commercialise. L'image fait vendre, elle est un acquis essentiel à une bonne performance commerciale et mercatique. Elle sécurise, dynamise et encourage les consommateurs-citoyens à profiter des biens de l'entreprise et à entrer en contact permanent avec ses différents publics.

Pour qu'elle soit solide et attrayante, l'image de l'entreprise, valeur fondamentale de richesse et de démarcation de la concurrence doit être en concordance avec les valeurs sociales et références de l'époque. Elle doit s'adapter au contexte économique et social et répondre aux fluctuations et mutations du monde actuel.

Aujourd'hui et toutes les études peuvent le confirmer, la valeur première dans le monde contemporain est l'écologie entendue dans son sens le plus large : les relations des organismes avec le monde environnant, elle comprend aussi bien les conditions d'existence des individus que toutes les notions de bien être, d'harmonie, de vitalité, de forme, de tranquillité, etc.

L'entreprise pour être pleinement citoyenne se doit d'être en phase avec ce souci de l'écologie. L'engagement en matière environnementale est le volet du développement durable sur lequel

un large consensus s'est imposé comme un défi majeur devant être relevé par les entreprises. La demande adressée à celles-ci se situe sur un registre éthique ; elles doivent apporter leur contribution à la protection du patrimoine commun et à la sauvegarde des générations ultérieures : nous n'héritons pas la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants.

Les actions des associations de protection de la nature ou de consommateurs, le poids de l'opinion publique, l'évolution des règles juridiques, l'apparition de nouvelles valeurs : sauvegarde de la planète, consommation responsable, commerce équitable, développement durable, etc. ont concouru à exercer une pression sur les entreprises afin que celles-ci agissent en harmonie avec les normes de l'écologie et qu'elles le fassent savoir au public. Un investissement dans la communication environnement a été constaté chez les entreprises exposant ainsi leur volonté d'intégrer l'environnement à leur stratégie globale et d'en faire un axe majeur de leurs stratégies techniques, commerciales, financières et juridiques.

Une effervescence autour de la communication sur l'environnement a vu le jour amenant ainsi les publicitaires à adopter un discours « plus vert » dans la valorisation de leurs produits. L'argumentation écologique est devenue de plus en plus présente dans la publicité. Déjà en 2007, une étude menée par Getty Images¹⁰² montrait que les thèmes visuels que les consommateurs associent à l'environnement (arbres, forêt, océan, rivières, cascades, fleurs, eau potable, vol d'oiseaux,...) sont aussi les plus largement utilisés en publicité et que la couleur verte dominait les messages marketing que nous recevions chaque jour. En France, le rapport d'étude de l'ARPP¹⁰³ et de l'ADEME¹⁰⁴ paru en septembre 2009, révèle que le thème de l'environnement et du développement durable a plus que quintuplé sur les supports publicitaires entre 2006 et 2009¹⁰⁵.

¹⁰² Rapport MAP 2 Aspirational Environmentalism. Etude menée entre janvier et octobre 2007 sur 2500 annonces. Echantillon pris sur les principaux marchés publicitaire d'Amérique d'Asie d'Europe et d'Australie.

¹⁰³ Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité.

¹⁰⁴ Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

¹⁰⁵ Bilan annuel « publicité et environnement », disponible sur le site :

<http://www.calameo.com/read/000313291605894e5b143?authid=4F2zRpqKCI7L>

Toutefois, l'utilisation de l'argument écologique dans la publicité peut sembler de prime abord paradoxale. Comment serait-il possible de concilier deux champs antinomiques et opposés : la publicité qui incite à l'achat et qui tend à l'accroissement de la consommation et le développement durable qui pousse souvent à « consommer moins » ? Les deux champs semblent difficilement conciliables.

De cette problématique générale, découlent plusieurs interrogations : pourquoi cette effervescence autour de la communication sur l'environnement ? Comment les entreprises s'approprient-elles « la matrice rhétorique » du développement durable ? Comment la traduisent-elles dans leur publicité ? La publicité est-elle vraiment éco-responsable et étiq ue ? Les produits vantés sont-ils réellement écologiques ? L'argument écologique est-il utilisé à bon escient ?

Nous proposons de nous pencher sur le cas de la communication responsable envisagée sous le prisme de la publicité. Le terrain d'analyse est riche : les pratiques des annonceurs qui investissent dans la communication verte ont été sollicitées pour voir comment les praticiens intègrent l'environnement à leur stratégie de communication. À travers une approche des avantages de l'insertion de l'environnement dans les visuels publicitaires, nous allons voir comment les entreprises rendent compte du facteur écologique et comment elles l'exploitent dans leur communication publicitaire. Nous présenterons également des recommandations à suivre par les entreprises qui décident de se lancer dans la voie verte pour développer une communication-environnement responsable et éthique et pour ne pas perdre leur crédibilité auprès du grand public.

I. La communication-environnement au service de la vente

Aborder la communication sous l'angle de la responsabilité environnementale est un bon moyen pour l'innover, la réinventer en y injectant plus d'engagement, de solidarité, de dialogue, mais aussi d'intelligence et d'envie de se différencier et de se distinguer des concurrents. Selon Olivier Toscani¹⁰⁶, auteur des campagnes Benetton, « la publicité est la forme de communication la plus riche et puissante de notre monde. (...). Les images (qui) aideront les gens

¹⁰⁶ Cité par Elizabeth Laville (2009 : 290).

à penser et à discuter ». Certes, la publicité a cessé d'être un simple exercice de propagande consistant à faire la promotion des produits et à répandre de bonnes informations sur l'entreprise ou la marque. Elle parie aussi sur l'intelligence des clients en les incitant à réfléchir sur des questions de société et d'environnement. L'objectif n'est donc plus de faire consommer plus, mais de faire consommer mieux et d'ouvrir les yeux sur des problématiques de développement durable sur lesquelles l'entreprise envisage de prendre la parole.

La protection de l'environnement est devenue un grand souci des publicitaires qui n'hésitent pas à en bénéficier commercialement ou via leur communication. L'insertion de l'écologie dans la publicité représente à l'heure actuelle un moyen de différenciation stratégique indéniable pour l'entreprise qui choisit de s'orienter dans la voie verte. En effet, pour se démarquer de la concurrence, l'entreprise est amenée à réinventer en intégrant l'environnement à sa stratégie de développement et en faisant de l'écologie un axe privilégié de sa campagne de communication. Georges Robin, président d'Unilever France le souligne clairement : « le paramètre environnement doit désormais être une composante du Marketing -Mix. À cet égard, il est clair que nous devons anticiper plutôt que de suivre, si nous ne voulons pas laisser à nos concurrents un avantage immérité dont ils ne manqueraient pas de tirer profit »¹⁰⁷

Outre l'avantage concurrentiel qu'elle apporte, l'argument écologique a pour objectif d'anticiper les nouvelles réglementations du marché et d'éviter de se faire surprendre par des contraintes et sanctions brutales. En effet, en faisant état d'un engagement clair pour lutter contre la pollution de l'environnement, les produits écologiques affichent leur transparence et se mettent à l'abri des contraintes réglementaires et des mesures édictées par les pouvoirs publics à leur égard.

L'argument écologique n'est pas un argument de vente comme les autres : il exprime l'engagement éco-responsable de l'entreprise et dévoile l'intérêt que le consommateur accorde au développement durable et à l'écologie. La communication-environnement permet à l'entreprise de bien se positionner sur le marché. Elle est, selon

¹⁰⁷ Cité par Thierry. Libaert, *La communication verte. L'écologie au service de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992, p.86.

Capron (2007 : 39) « une communication engagée pour les entreprises qui s'engagent ».

1. Le marketing vert : définition et enjeux

Les thématiques cruciales associées à l'environnement et au développement durable ont constitué ces dernières années le centre d'intérêt des médias et le noyau central des polémiques et des débats publics. Revêtant un caractère économique croissant, ces thématiques dynamisent les associations, motivent l'opinion publique et stimulent la convoitise des entreprises désirant s'acheter une certaine forme de légitimité auprès des citoyens de plus en plus avertis face aux problèmes de la planète. (Ethicity, 2008)¹⁰⁸.

En effet, selon Thierry Libaert (op.cit : 93) « en France, un consommateur sur deux déclare prendre en compte la protection de l'environnement quand il achète au supermarché, ils sont 55% en Grande Bretagne et déjà 67 % aux Pays-Bas et 82% en Allemagne ». De leur côté, L. Menvielle et C., Mars (2010 : 2) affirment que « 85% des Français estiment aujourd'hui que l'écologie constitue un sujet majeur de préoccupations (au troisième rang juste après le chômage et la santé) pour lequel ils pensent avoir leur part de responsabilité et 59% estiment qu'ils peuvent influencer sur les actions des entreprises (IFOP¹⁰⁹, 2009) ».

C'est au regard de ces éléments que nous avons voulu étudier l'attitude des entreprises et des consommateurs face à l'émergence de cette nouvelle préoccupation écologique et environnementale, ceci au travers de la publicité, considérée comme véritable prisme de la société.

Si les notions de sauvegarde et de protection de l'environnement ne datent pas d'aujourd'hui, l'intérêt accordé aussi bien par les annonceurs que par les chercheurs aux modes de production et de consommation verte, est par contre récent. Aujourd'hui, les travaux académiques portant sur la compréhension des comportements de production et de consommation verte connaissent un fort essor,

¹⁰⁸Ethicity, Déclaratifs et comportements des Français en matière de développement durable et de consommation responsable, Résultats et analyse de l'enquête menée en février 2008.

¹⁰⁹ IFOP (Institut Français d'Opinion Publique).

établissant ainsi le marketing vert¹¹⁰ comme un véritable champ de recherche académique. Ce courant d'étude analyse plus particulièrement « la tendance croissante des acteurs de l'offre à placer au centre de leur stratégie marketing et de communication des méthodes de conception, de fabrication et de distribution qui seraient plus respectueuses de l'environnement ». Mazzou (2004 : 6). Il consiste à concevoir et à promouvoir des produits et services « apportant une valeur ajoutée écologique (et par extension une valeur ajoutée sociale) à l'une au moins des phases de leur cycle de vie (production écologique ou commerce équitable des matières premières, process de fabrication « propre », optimisation des impacts durant l'utilisation, emballage réduit, récupération et recyclage, réutilisation, etc.) » Laville (op.cit. : 274).

De nombreux auteurs ont souligné, à ce titre, que la plupart des entreprises tentent de projeter dans l'esprit du consommateur une image verte globale, plutôt que de se focaliser sur les bienfaits environnementaux des produits ou services qu'elles proposent aux consommateurs (Banerjee, Gulas, 1995, Iyer et Banerjee, 1993)

Dans le même temps, de plus en plus d'entreprises, profitant de l'engouement médiatique et social pour les questions écologiques, prennent une position « verte » en prétendant, dans leurs messages publicitaires, avoir recours à des procédés de production et de mise sur le marché visant à protéger l'environnement (Winski, 1991), tout en positionnant leur offre comme répondant aux attentes des consommateurs verts (Davis, 1991). Ainsi, comme le confirme L. Menvielle et C., Mars (ibid. : 3) « le nombre de messages recourant à des arguments environnementaux a été multiplié par 5,5 entre 2005 et 2009, passant de 1% des messages publicitaires en 2006 à 6% en 2009 (Bilan 2009, Publicité et Environnement, ARPP¹¹¹-ADEME¹¹²) ».

Le marketing vert présente un avantage fondamental qui s'ajoute aux autres qualités intrinsèques du produit : il positive le

¹¹⁰ Voir en ce sens : Thierry. Libaert, *La communication verte. L'écologie au service de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992.

Michel Ogrizek, *Environnement et Communication*, Apogée, 1993. Jacques Vignerot et Laurence Francisco, *La communication environnementale*, Economica, 1993.

¹¹¹ ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité).

¹¹² ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie).

consommateur et le valorise. En effet, en achetant un produit propice à l'environnement, le consommateur ne se contente pas de son rôle de client et d'usager du produit, mais il se déclare protecteur de l'environnement et prouve qu'il est sensible aux problèmes de l'écologie. Il est selon Libaert (op.cit : 93) « un élément de solution ». Là où les publicités classiques mettent en exergue les caractéristiques intrinsèques du produit, le marketing vert se focalise sur les qualités du consommateur. Il permet de calmer l'esprit et est ressenti comme un acte responsable, positif et efficace.

Le marketing vert repose sur des messages publicitaires utilisant des arguments écologiques qui vantent l'absence de nocivité des produits. C'est alors qu'apparaît une terminologie des plus disparates : écoproduit, produit vert, produit propre, produit éco-responsable, biodégradable, sans phosphate, sans nitrate, recyclable, renouvelable, durable, sans colorant, produit propice à l'environnement...L'intérêt de ces produits est tantôt de consommer moins d'énergie ou de matières premières, d'être moins polluants ou moins bruyants, de produire moins de déchets...Le souci de l'environnement est plus fort que dans la passé.

Le marketing vert n'est pas uniforme (Libaert, ibid. : 99). L'institut CSA¹¹³ a répertorié trois catégories d'éco produits selon le degré d'implication du consommateur. Chaque catégorie est associée à un dégradé de la couleur verte.

Vert clair : il est relatif aux produits de l'alimentation (produits bio, light...) et à ceux cosmétiques (produits naturels non toxiques à base de plantes) qui procurent le bien être au consommateur et ne nuisent pas à sa santé.

Vert moyen : il concerne les produits du cadre de vie qui correspondent à une grande implication du consommateur : essence sans plomb, lessives sans phosphates, piles sans mercure...

Vert foncé : il est associé aux produits de lutte contre la pollution qui traduisent une grande sensibilité écologique et une prise de conscience forte de la nécessité de protéger l'environnement chez le

¹¹³ CSA (Conseil Sondage et Analyse) est un acteur des études de marché et de sondage d'opinion en France

consommateur. Ces produits ne sont achetés que pour leur caractère écologique : traitement de déchets, pot catalytique, moteur électrique, éolienne...

2. Les stratégies de la communication axée sur l'environnement

En 2009, Elisabeth Laville (op.cit : 289) exprimait l'opinion selon laquelle « les entreprises qui s'engagent [dans le développement durable] éprouvent [donc] le besoin bien normal de prendre la parole sur ce qu'est le développement durable, leur compréhension de ce qu'il implique dans leur activité et leurs premiers pas dans cette direction ». Certes, de nombreuses entreprises ont surfé sur la « vague verte » développant une communication sur le développement durable depuis la publication de leur rapport sociétal annuel jusqu'à une communication de masse comme la publicité.

Toute entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activité est susceptible d'avoir un discours environnement et de communiquer sur sa stratégie. L'objectif est non seulement d'augmenter les ventes, mais de construire la crédibilité et la réputation de la marque à long terme, en impliquant les consommateurs mais aussi les salariés, les pouvoirs publics et d'autres partenaires. Ceci dit, deux stratégies d'utilisation de l'avantage écologique dans la publicité sont à préciser:

- Une stratégie de communication produit : elle consiste à promouvoir des produits dits « verts », « éco-responsables » en vue de répondre aux attentes des consommateurs de plus en plus sensibles aux problèmes de l'environnement et de l'écologie. Les produits vantés sont ceux biologiques ou ceux ayant un impact moindre que celui de leurs concurrents sur l'environnement. L'objectif de l'entreprise est commercial puisque l'argument écologique augmente les ventes¹¹⁴.

L'intérêt de cette stratégie est autant économique qu'écologique. En effet, via l'achat d'une machine qui consomme moins d'énergie, le client peut réaliser des économies importantes ou exprimer son engagement avec la conviction qu'il est nécessaire de repenser une

114 Cf. l'étude « le vert fait-il vendre ? » réalisée par l'agence W et Cie, échantillon représentatif de la population française (1000 individus, 15 ans et plus), questionnaire auto-administré, 13 -14 novembre 2006. Site internet : www.wcie.fr/site/category/etudes

production respectueuse de l'homme et de la nature. L'intérêt accordé aux achats verts améliore la fiabilité et la qualité des achats. En effet, en achetant un produit propice à l'environnement, le consommateur valorise son achat et affiche publiquement son attitude positive de personne sensible aux problèmes de l'environnement. Les achats verts stimulent aussi l'innovation et la créativité des annonceurs et les encouragent à développer de nouveaux produits et services écologiques destinés à une clientèle avertie et attentionnée aux questions du développement durable. En choisissant de privilégier les produits écologiquement responsables, les entreprises contribuent à créer une base commerciale solide pour développer ces produits et satisfaire les besoins des consommateurs responsables dont le nombre ne cesse de s'accroître d'une année à l'autre.

- Une stratégie de communication institutionnelle : communiquer sur l'environnement, c'est intégrer les valeurs écologiques dans ses critères de gestion et exprimer son engagement en matière de préservation de la planète et de ses habitants. La communication institutionnelle intervient au niveau de la relation directe avec le consommateur, sans passer par le produit. Elle « se traduit par une approche idéologique, voire quasi-mystique où l'entreprise utilise en toile de fond les grands problèmes écologiques contemporains. Le message concerne davantage les modes de vie et utilise l'imaginaire tout en hésitant entre la tragédie et le rêve » (Libaert, op.cit : 162). L'entreprise citoyenne¹¹⁵ peut donner des conseils, proposer des comportements à adopter ou des gestes à faire par le consommateur pour restreindre son impact environnemental. Elle peut également évoquer le positionnement de l'entreprise par rapport aux problèmes de pollution, de réchauffement climatique, de préservation de ressources maritimes, d'économie de l'énergie... L'écologie étant une préoccupation effective et émotionnelle, le fait de s'y intéresser, rapproche l'entreprise du public et renforce son image d'organisation responsable et engagée. Une entreprise ne peut d'ailleurs pas « assurer

¹¹⁵ « Une entreprise citoyenne est une entreprise qui, quel que soit son secteur d'activité, considère qu'elle œuvre à préserver des équilibres sociaux, humains ou écologiques, qu'elle intègre dans ses critères de gestion et de développement au même titre que ses critères d'optimisation purement financiers » (R. Rocheford, président du CREDOC)

sa pérennité sans se soucier de sa viabilité sociale et environnementale » Dubigeon (2002 : 25).

De nombreuses firmes se sont engagées dans la voie verte. A titre d'exemple, nous citons Apple qui est devenue selon le dernier rapport de Greenpeace publié en 2014 « une référence pour l'industrie » et un modèle exemplaire à suivre. En effet, le fabricant de l'iPhone et de l'iPad a fait des efforts pour développer son image d'entreprise éco responsable : « nous avons été précurseurs au niveau de l'industrie en éliminant de nombreuses toxines nocives de nos produits » affirme Lisa Jackson, responsable des initiatives environnementales chez Apple. Apple a verdi son logo à l'occasion de la journée de la terre en 2014 multipliant ainsi ses gestes en faveur de l'environnement.

II. La communication verte et la fausse publicité écologique

La thématique écologique, expression de la volonté de préserver notre planète, est de plus en plus présente dans la publicité. Influencées par les nouvelles préoccupations environnementales des citoyens, de nombreuses entreprises se sont données sans réel fondement une dimension éthique et environnementale en se tournant vers la communication verte. (Benoît-Moreau, Parguel, Larceneux, 2008). Ce phénomène, souvent vu par le public et les associations de défense comme une « volonté supposée de l'entreprise de racheter littéralement ses fautes écologiques à coup d'investissements et de discours publicitaires plus ou moins creux sur sa conscience et ses pratiques environnementales » (Laville, op.cit :303) est appelé « greenwashing ».

1. Le greenwashing: le lavage de cerveau vert

Le terme « greenwashing » provient de la langue anglaise par contraction de deux termes green vert et whitewash, littéralement blanchir à la chaux. En 1999, l'Oxford English Dictionary en donne la définition suivante : « disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image ». Ce qui peut être traduit par : « désinformation provenant

d'une organisation en vue de présenter une responsabilité environnementale de façade ». ¹¹⁶

Littéralement en français, « greenwashing » signifie « blanchiment écologique d'image ». Mais, le terme peut se traduire de plusieurs façons : « éco-blanchiment », « verdissement d'image », « lavage vert », « mascarade écologique ». Selon le collectif des publicitaires éco-innovants ¹¹⁷, ce concept est utilisé pour « désigner les efforts de communication des entreprises sur leurs avancées en termes de développement durable, avancées qui ne sont pas accompagnées d'actions véritables ».

Cette pratique est souvent dénoncée comme un moyen facile de donner aux marques une dimension éthique et écologique. Selon l'Alliance pour la Planète, « en donnant une image «verte» à des entreprises, des services et des produits qui ne le sont pas, le blanchiment écologique (...) des activités industrielles et commerciales minimise et banalise la nécessité impérieuse de changer nos comportements de consommation » ¹¹⁸.

De nombreuses marques n'ont pas résisté à la vague verte et tous les secteurs d'activité sont touchés par l'éco-blanchiment. Les premiers concernés sont souvent les plus pollueurs, comme les fabricants d'automobiles qui présentent leurs produits toxiques comme préservant l'environnement. Ce phénomène concerne également la grande distribution et récemment les chaînes de fast-food : Mc Donald's a transformé son logo en passant du rouge au vert et Quick a lancé son cheeseburger bio en septembre 2010.



¹¹⁶ C'est nous qui traduisons.

¹¹⁷ Site internet : <http://publicitairesvsecoblanchiment.ning.com>.

¹¹⁸ Alliance pour la Planète, Communiqué de presse, 4 décembre 2006, téléchargeable sur le site <http://communicationcorporate.Wordpress.com/tag/oip>

1. Les facteurs du greenwashing

Les signes permettant de reconnaître les fausses publicités écologiques sont nombreux et divers. Emmanuelle Vibert, dans le numéro de septembre 2010 de Terra Eco ¹¹⁹, synthétise les 7 facteurs du greenwashing, qu'elle appelle « les 7 péchés de la publicité verte » comme suit :

1. L'hyper-verdure : utilisation abusive de la couleur verte et d'espèces végétales et animales.
2. La perfide ambiguïté : usage de mots trompeurs ou de concepts vagues sans définition claire (par exemple « éco-responsable », « raisonné », « soutenable »...).
3. Le flagrant mensonge : absence de preuves concrètes et de justificatifs valides pour persuader le consommateur de l'intérêt écologique du produit. Selon l'ARPP : « l'annonceur doit être en mesure de justifier les arguments ayant trait au développement durable au moyen d'éléments sérieux, objectifs et vérifiables »¹²⁰, ce qui n'est pas toujours le cas.
4. Les faux labels : ce sont des ennemis féroces des professionnels de la communication responsable. Ils induisent le consommateur en erreur et donnent au produit un caractère écologique, même s'il ne l'a pas.
5. La moquerie facile : essayer de convaincre le consommateur par un raisonnement peu rationnel et non persuasif. Voir l'exemple de la publicité Volkswagen de la Passat Blue Motion¹²¹ qui laisse entendre que des efforts minimes seront suffisants pour régler le problème du rejet du CO₂. Cette publicité a constitué l'objet de plusieurs critiques.
6. La totale exagération : un produit doit éviter de se proclamer « bon pour la nature », « propice à l'environnement », « non polluant » quand son impact sur l'environnement est important.

¹¹⁹ Terra Choice est un cabinet d'experts-conseil qui gère le plus important programme environnemental d'Amérique du Nord. Site <http://www.terrachoice.com>

¹²⁰ Consultable et téléchargeables sur www.arpp-pub.org

¹²¹ Voir : http://www.youtube.com/watch?v=w90GUVy_16E (dernière consultation : le 27/04/2011)

7. Contre-vérité : slogan ou information constituant un mensonge pur et simple et induisant le consommateur en erreur (par exemple, présenter un produit toxique comme préservant l'environnement).

Les visuels publicitaires suivants sont explicites du phénomène du greenwashing :



Cette publicité qui a été classée par L'OIP (Observatoire Indépendant de la Publicité) en 2^{ème} position parmi les pires cas de verdissement d'image de l'année 2009 a été dénoncée pour les raisons suivantes :

- La couleur verte sous-entend faussement un mode de production biologique et respectueux de l'environnement
- Le slogan « L'écologie, c'est le moment d'en parler moins et d'en faire plus » est un facteur de greenwashing. Le terme « écologie » est trompeur. En effet, les tensio-actifs "naturels" (de l'huile de palme en l'occurrence) ne constituent qu'une faible partie de la composition du produit.
- Les précisions suivantes: « tensio-actifs d'origine végétale et 100 % biodégradables », « efficace même en eau froide », « Eco Efficacité » ne sont pas justifiés. En effet, il n'y a aucune preuve à l'appui, si ce n'est un label non officiel pouvant induire les consommateurs en erreur.

www.ecoandco.com

L'alliance pour la planète a dénoncé cette publicité pour les raisons suivantes :

-Le graphisme de cette affiche est trompeur. La présence de poumons sains nous pousse à penser qu'on va prendre une bouffée d'air frais grâce à la 307 HDi. Or, ceci n'est nullement vrai car « *il est reconnu scientifiquement que les véhicules diesel rejettent des microparticules provoquant de nombreux décès par maladies cardio-pulmonaires. Une étude de l'AFSSE datant de 2004 montre que le nombre total de décès dû aux particules fines dans l'atmosphère (provenant essentiellement des moteurs diesel) est évalué à 31700 morts en 2000 en France (à méditer si on compare aux 30000 morts causés par le tabac ou aux 7000 décès des accidents de la route)* ».



NEW PEUGEOT 307 HDI. 99% LESS CO₂ EMISSIONS.



- L'information 99,9% CO2 Emissions induit le consommateur en erreur car elle n'est pas justifiée. <http://www.neomansland.info/2007/06/la-pub-adooore-lenvironnement/>

3. Pourquoi faut-il combattre le greenwashing ?

La fausse publicité écologique engendre la suspicion des consommateurs à l'égard de toute entreprise mettant en avant l'écologie dans ses publicités. L'entreprise peut perdre en crédibilité si le grand public apprend que les arguments écologiques mis en avant dans l'un des visuels sont faux. Une telle communication portera atteinte, non seulement à l'image de l'entreprise, mais également à celle de tout le secteur industriel concerné.

L'explosion du nombre de telles publicités peut, par ailleurs, entraîner une désinformation du public sur l'impact environnemental des industries. A long terme, ces stratégies risquent de faire apparaître le problème écologique comme banal, alors qu'il faudrait, au contraire, essayer d'y apporter une réponse rapidement. L'alliance pour la Planète estime que la conséquence immédiate de l'abus de l'argument écologique est « d'instaurer le doute et la confusion dans l'esprit du consommateur sur ce qui est vraiment écologique et sur ce qui ne l'est pas. Or, il est devenu aujourd'hui impératif de changer nos comportements de consommation, ainsi que le comportement des entreprises. Le blanchiment écologique a donc pour effet de contrer les efforts de sensibilisation faits en ce sens par les associations »¹²²

Selon le Guide du greenwashing (2009), les publicitaires qui abusent de l'éco- blanchiment perdent leur crédibilité aux yeux du public. Le greenwashing se nourrit de la demande en produits verts mais mène la confusion dans l'esprit du consommateur. Celui-ci « ne sait plus ce qu'il faut acheter pour obtenir des produits verts. Il peut même arriver qu'il cesse d'exiger des produits verts. Le greenwashing détruit le marché même qu'il espère exploiter »¹²³.

¹²² http://saison1.lalliance.fr/xmedia/atelier_BVP/argument_2.html

¹²³ Futerra, Le Guide du greenwashing, 2009, p.20. Site internet <http://www.futerra.co.uk/services/greenwash-guide> (dernière consultation : 26/04/2011)

Avec le blanchiment écologique, le thème de l'environnement risque d'être relégué au second plan, voire d'être oublié. Les auteurs du Guide du Greenwashing énoncent clairement ce risque : « trop de greenwashing et les consommateurs arrêteront de se fier aux promesses écologiques des entreprises. Ce serait dramatique puisqu'une perspective d'une évolution verte du marché induite par les consommateurs disparaîtrait du même coup, avec tout ce que cela implique pour les écosystèmes, le climat et la qualité de vie »¹²⁴

Dans cette perspective, une étude réalisée par le cabinet Ethicity ¹²⁵ révèle la lassitude des consommateurs face au développement durable. Près de 53% estiment que les messages publicitaires sur la consommation durable sont trop nombreux et plus de 43% ne les supportent plus. 4% ne croient pas les marques ou entreprises qui s'engagent en matière de développement durable et 65% se perdent dans la jungle des labels. De leur côté, 75% réclament plus d'informations sur les conditions de fabrication des produits ou leurs impacts sur l'environnement et 31% veillent à ne pas acheter des produits d'une marque dont ils réprouvent le comportement.

Face aux répercussions négatives de l'éco-blanchiment sur l'entreprise et les consommateurs, la nécessité d'une communication transparente, véridique et durable sur ses engagements environnementaux s'impose pour l'entreprise. En effet, pour éviter les risques liés au marché (baisse des ventes à cause d'un boycott massif), les risques inhérents à la réputation (campagnes et procès médiatisés) et les risques juridiques (plaintes et poursuites), l'entreprise doit respecter l'éthique et les normes déontologiques stipulées par les organismes spécialisés notamment l'ADEME, l'UDA, le BVP... Ces derniers œuvrent pour une régulation du greenwashing et pour une mise en place d'une entreprise éco responsable.

III. Promouvoir une publicité responsable axée sur l'environnement

Le Grenelle de l'environnement, en vue de combattre le greenwashing, a inscrit la publicité responsable au troisième rang de

¹²⁴ Ibid., p. 38

¹²⁵ <http://www.marquesolidaires.com/article-le-greenwashing-la-mefiance-des-consommateurs-fran-ais-57519365.html>

ses recommandations. Trois types d'actions sont proposés : le premier consiste à encadrer strictement la publicité sur le développement durable et notamment sur l'environnement. Le deuxième est relatif à la mise en place de réglementations et de codes déontologiques pour redéfinir la publicité responsable et éthique. Le troisième vise à mieux faire respecter la charte de la publicité sur le développement durable et les lois qui la réglementent en se mobilisant contre les produits dont les avantages écologiques ne correspondraient pas à ceux valorisés par le message publicitaire.

De son côté, le BVP a émis des recommandations en vue de préciser les règles de la publicité verte. Selon lui, pour communiquer de manière responsable et éthique, il faut :

« Présenter avec précision la (ou les) action (s) significatives entreprise (s) en matière d'environnement.

Présenter avec précision la (ou les) caractéristiques positives en matière d'environnement dans la mesure où il y a, en la matière, contribution du produit

Informersur le bilan positif véritable du produit en matière d'environnement.

Informers afin de modifier ou de corriger les a priori, les préjugés ou les rumeurs fondés ou inexacts qui concernent les produits, leurs composants ou leurs contenants » Libaert (op.cit : 94).

En l'absence de respect à ces standards, les publicités seraient condamnées pour éco-blanchiment. Cette condamnation aura des incidences médiatiques et des répercussions non négligeables dans l'opinion publique ; ce qui portera atteinte à l'image de l'entreprise qu'elle se construit et se forge

Grant (2009 : 27), de son côté, a établi les bases d'une publicité verte. Selon lui, pour communiquer de manière transparente sur la réalité écologique du produit, une publicité doit être:

1. Véridique : pas d'allégations fausses ou non prouvées, pas d'exclusivité quand ce n'est pas le cas, pas de labellisation quand ce n'est pas vrai.

2. Objective/proportionnelle à la réalité : Le manque d'objectivité peut induire le consommateur en erreur. Il peut s'agir de rendre « vert » un produit dangereux à l'aide d'avantages environnementaux de type « plus propre », « un plus grand respect de la planète », « moins polluant », « émissions polluantes réduites », etc.) ou de transposer des vertus réelles d'une entreprise qui investit en faveur du développement durable sur ces produits et ses marques même si cela n'est pas vrai.

3. Suffisamment claire et précise : pour être persuasive, la publicité doit apporter des informations précises sur la valeur écologique du produit et renoncer aux formulations vagues et ambiguës: « quand on dit qu'un produit ou qu'une partie d'un produit a une valeur écologique, il faut dire pourquoi. Quand on rentre dans le flou, on rentre dans l'interprétation et la, on peut induire le consommateur en erreur. Alors, il faut toujours se demander : est ce que j'informe suffisamment les consommateurs pour qu'ils ne soient pas induits en erreur ? » Tixier (2005 : 32).

4. Suffisamment étayée : la publicité doit contenir suffisamment d'arguments quant aux conditions d'utilisation du produit qui permettent d'obtenir de réels gains environnementaux : (ex. taux d'émission de CO₂ dans l'atmosphère d'un véhicule ayant certaines caractéristiques techniques). Elle doit aussi donner des précisions sous forme de preuves chiffrées en valeur absolue ou en pourcentages de bienfaits environnementaux à attendre de l'utilisation du produit : (chiffage de la quantité d'eau économisée sur une année par l'utilisation d'un lave-vaisselle écologique).

5. Loyale :

- pas de dénigrement de produits ou services concurrents,
- ne pas induire le consommateur en erreur en utilisant des labels officiels alors que le produit n'a pas d'apport écologique.

6. Facilement vérifiable par tout un chacun en utilisant des preuves utiles et des arguments fiables et valides.

La communication sur les engagements environnementaux est un travail de longue haleine pour l'entreprise. L'annonceur ne doit pas

s'attendre à être perçu comme écologiquement responsable après une seule campagne publicitaire. C'est en répétant, de différentes manières et à de nombreuses occasions l'engagement écologique de l'entreprise que les citoyens assimileront la responsabilité écologique de celle-ci. Le développement durable est un engagement de l'entreprise à long terme et doit impliquer ses différentes fonctions : ressources humaines, production, vente, finance, etc.

Conclusion

Actuellement, la communication environnement est en pleine effervescence. Elle est l'un des sujets préférés des médias et l'une des préoccupations principales des entreprises. Réalisant l'ampleur des nouvelles attentes des consommateurs, de nombreuses entreprises se sont emparés de ce thème et l'ont intégré dans leurs publicités témoignant ainsi de leur évolution progressive vers la citoyenneté.

L'argument écologique est omniprésent dans les visuels publicitaires actuels. Il présente le produit comme propre et respectueux de l'environnement et constitue, de ce fait, un facteur de compétitivité indéniable pour l'entreprise. En effet, sur un marché très concurrentiel, cet argument permet à l'entreprise de se différencier des autres acteurs, d'augmenter ses ventes et de se positionner en tant qu'entreprise éco-responsable. Il est aussi un moyen de valorisation du consommateur et un catalyseur de la créativité et de l'innovation des annonceurs.

Néanmoins, l'utilisation de l'écologie dans la publicité peut poser un problème d'éthique. En effet, le recours abusif à la couleur verte ou à d'autres éléments plus évocateurs de la nature, les allégations non prouvées ou contre la réalité, les arguments environnementaux vagues et généraux, les mots flous ou ambigus, etc. sont autant de facteurs qui banalisent la question environnementale, engendrent une désinformation du grand public et portent atteinte à la crédibilité de l'entreprise.

Pour éviter les risques du greenwashing, les entreprises doivent se soumettre aux réglementations du code de la consommation relative à la publicité mensongère et aux normes stipulées par les organismes spécialisés (BVP, ADEME..). Toute publicité relative à l'environnement doit être véridique, objective, claire, suffisamment

étayée, facilement vérifiable et loyale. Face à la multiplication du nombre de publicités « vertes », le BVP et le Grenelle de l'environnement ont également mis en place des recommandations spécifiques concernant l'argument écologique. Les entreprises ne respectant pas ces recommandations, sont assujetties aux critiques des associations écologiques, des ONG et du grand public et aux sanctions du BVP.

La communication sur l'environnement et par extension sur le développement durable est une formidable opportunité pour l'entreprise : elle lui permet de concevoir des messages qui ont du sens, de parler vrai et de répondre à de nouveaux schémas de communication basés sur l'écoute, l'échange et le dialogue. L'engagement de l'entreprise sur les valeurs environnementales nécessite l'implication de toutes les parties prenantes tant internes qu'externes et doit être profond et continu. L'objectif est de développer un comportement responsable fort et durable et de construire la réputation de la marque à long terme.

Bibliographie :

Ouvrages

- BATHELIER, C., « *Marketing et technologies propres* », Technologies propres et sobres, n 3, avril 1996, p.1-7.
- BENOIT-MOREAU, F., PARGUEL, B., LARCENEUX, F., « *Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire* » in Bernard Pras (ed.), Management: Tensions D'aujourd'hui, éditions Vuibert, Collection FNEGE, 2009.
- BOISTEL, P., *Gestion de la communication d'entreprise*. Aspects théoriques et pratiques, Lavoisier, 2007.
- BOSQUET, M., *Ecologie et Liberté*, Galilée, 1991.
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, coll. Repères, 2007.
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2004.
- DRUGEON-LICHTLE, M.C., *L'impact de la couleur d'une annonce publicitaire sur les émotions ressenties face à l'annonce, les attitudes et les croyances envers la marque*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 1998.
- DUBIGEON, O., *Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?* Edition Village Mondial, 2005.
- FERONE, G. et al. , *Le développement durable*, Editions d' Organisation, 2001.
- GRANT, J., *Le Manifeste du marketing vert*, Afnor Editions, 2009, traduit de l'anglais par Jean Pascal Bernard.
- IYER, E., BANERJEE, B., *Anatomy of green advertising*, in Advances for Consumer Research, eds. L. McAlister et M. Rothschild, Provo, Utah, vol. 20, p. 494-501.
- LAVILLE, E., *L'entreprise verte*, Village mondial, 2009.
- LIBAERT, T., *Communication et environnement, le pacte impossible*, Presses Universitaires de France, 2010.

LIBAERT, T., *La communication verte. L'écologie au service de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992.

MARS, M.-C., MENVIELLE, L., 2010, « *L'influence du type de message publicitaire et des caractéristiques motivationnelles sur les réponses du consommateur aux publicités vertes* », 10th International Conférence Marketing, Paris 20-22 janvier 2011, p.1-31. Site internet : www.marketing-trends-congress.com.2011.cp.Materiali/Paper/CSR.Menrielle.pdf

MAZZOU, R., 2004, « *Marketing et développement durable, condamnés à faire « ami-ami ?* », Marketing magazine, n 89, octobre 2004, p. 6-9.

OGRIZEK, M., *Environnement et Communication*, Apogée, 1993.

PICOCHÉ, N., *Le greenwashing et la communication verte*, Mémoire de Master, Université Paris Sorbonne, 2010.

Terra-Eco, numéro 17, septembre 2010, Dossier p.40-58.

TEYSSIER, J.-P., *Frapper sans heurter. Quelle éthique pour la publicité ?* Armand Colin, 2004.

TIXIER, M., *Communiquer sur le développement durable*, Editions d'Organisation, 2005

WOLF, D. MAULEON, F., *Le management durable. L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Lavoisier, 2005.

Enquêtes et études :

Alliance pour La Planète, Communiqué de presse, décembre 2006.

Bilan 2009 Publicité et Environnement, ARPP-ADEME, Etude disponible sur le site : www2.ademe.fr/servlet/getDoc?cid=96&m=3&id=63923&ref=23117&pl=B (dernière consultation : 24/04/2011).

Communiqué de presse Amis de la terre, FNAUT Oxfam-France, RAC-F et WWF, mars 2009.

« Le vert fait-il vendre ? », Etude faite par l'Agence W et Cie en novembre 2006, disponible sur le site internet : www.wcie.fr/site/category/etudes (dernière consultation : le 26 avril 2011)

« Publicité et Communication Responsables », Etude faite en 2006 par le Cabinet de Conseil Utopies, disponible sur le site internet <http://www.communicationresponsable.com> (dernière consultation le 22/04/2011)

Futerra, Le Guide du Greenwashing, 2008, traduction et adaptation par le Collectif des Publicitaires éco-innovants, disponible sur le site : www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide.pdf.

IFOP, Les français et le développement durable, Etude réalisée pour la Direction du Développement Durable du groupe La Poste, mars 2007, disponible sur le site : www.ifop.com/?option=com...type...

IPSOS, Publicité et protection de l'environnement : les perceptions et les attentes des français, Ipsos Public Affairs en collaboration avec le BVP, mai 2007, disponible sur le site : www.ipsos.fr

CREDOC, 2007, La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable, Etude du CREDOC, réalisée par DELPHAL, F. et HATCHUEL, G., n 201, mars 2007.

Euro-Vote, Les Français et le Greenwashing, juillet 2009.

PNUE (2006), Les communication sur le développement durable, rapport téléchargeable à l'adresse : <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0001/PA>

Webographie :

<http://www2.ademe.fr/>

<http://www.arpp-pub.org>

<http://www.uda.fr>

<http://www.futerra.co.uk/services/greenwash-guide>

www.legrenelle-environnement.fr

Analyse de discours et pratiques RSE/ cas de la Lyonnaise des Eaux de Casablanca

Wafaa DOUDAR Université de
Nice Sophia Antipolis Laboratoire
I3M

Introduction

A l'ère du capitalisme et de la crise mondiale, les discours en matière social et écologique se multiplient de la part des organisations, peu importe sa leur taille (de la TPE à la Holding). Des discours concrétisés par les multiples publications d'entreprise et notamment les rapports annuels, les rapports dédiés au développement durable à la RSE, tout en passant par la charte éthique et le code de bonne conduite, les communiqués de presse et les articles dans des rubriques thématiques propres à ce sujet à l'initiative des entreprises concernées.

La RSE donc, paraît porteuse d'espoir pour les firmes et la seule issue de sortir de la crise.

Afin de s'engager réellement dans une démarche RSE, l'entreprise est censé se transformer en profondeur et d'une manière volontaire, en rectifiant sa finalité majeure qui est principalement économique et l'étendre à l'aspect social. S'engager sollicite aussi une restructuration de l'organisation en question.

Sur le terrain, on constate des pratiques hors RSE et qui ne suivent en aucun cas les engagements lancés lors des discours de départ, ce qui entraîne d'énormes conséquences sur le capital humain des entreprises (Suicides, dépression, sur-stress Etc), sur l'écologie et sur les parties prenantes externes (Consommateurs, clients, fournisseurs,...etc). Au résultat, on assiste à un grand écart (négatif, bien évidemment) entre les pratiques et les discours.

La RSE donc est utilisée en tant qu'une forme de communication pour plusieurs entreprises, en effet, ça leur permet d'apparaître séduisantes à l'égard des parties prenantes.

Pour vivre plus longtemps, l'organisation est censé accorder une attention particulière à ses femmes et hommes qui constituent son patrimoine humain, elle doit prendre en considération et répondre à leurs attentes ainsi qu'à leurs aspirations diverses. Elle doit répondre aux besoins de ses consommateurs qui grâce à eux l'entreprise s'enrichit, accorder de l'importance aux citoyens et à l'environnement dont elle opère.

Cet aperçu sur la RSE nous pousse à plusieurs interrogations et notamment :

La responsabilité sociale ne se limite pas à maximiser le profit ? L'engagement des entreprises dans la démarche RSE, est-il sincère ou constitue t-il une forme de communication marketing ? Quelles sont les pratiques des entreprises dans le cadre d'une démarche RSE ?

Une analyse profonde des discours d'entreprise nous semble nécessaire afin de répondre à ces questions.

Avant d'entamer l'étude de cas de la Lyonnaise des Eaux de Casablanca (Lydec), il nous paraît indispensable de se pencher sur les origines du concept de la RSE et à son évolution.

I. Origines et genèse de la RSE

L'idée de la RSE est aussi ancienne que le commerce et les échanges, elle trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprise et sociétales très anciennes, cependant le concept de la RSE tel que nous le connaissons aujourd'hui est récent, il est attribué à Howard R

Bowen en 1953. Le concept a connu un regain d'intérêt très important pendant la dernière décennie.

Un détour historique s'impose afin de comprendre le concept et ses enjeux. Pour cela, nous allons citer quelques activités ayant contribué à l'évolution de la RSE, nous allons les identifier dans 2 grandes périodes :

1. Les actions socialement responsables avant 1900

Comme ne l'avons cité ci-dessus, l'idée de la responsabilité sociale est très ancienne.

Dans cette période, on assiste à l'émergence des idées socialement responsables au milieu économique, ainsi, le Brass Centre montre que les règles pour l'abattage des arbres et les lois pour protéger la forêt remontent à 5000 ans avant J.-C. Le roi Hammourabi, roi de

Babylone, a introduit en 1700 avant J.-C, dans son **code de lois**, le plus connu de la Mésopotamie antique, des informations concernant le droit de la propriété, statuts sociaux et la protection des agriculteurs.

Exemple : un cultivateur négligent peut causer l'inondation des champs voisins lorsqu'il irrigue le sien, et ainsi causer des dégâts qu'il doit rembourser, par exemple s'il n'a pas suffisamment renforcé la digue entourant son champ. Un autre type de négligence concerne les cas où un berger laisse des bêtes aller dans un champ où elles font des dommages. Enfin, la protection des vergers est garantie puisque toute coupe de bois non autorisée donne lieu à une pénalité.

En 1612, l'avocat et le juge anglais « Sir Edward Coke » a noté qu'il y'avait plus de fraudes et d'escroqueries au sein des entreprises.

En 1622, le monde de l'entreprise a connu un scandale financier concernant l'enrichissement des actionnaires de la compagnie néerlandaise des indes occidentales.

Les premiers anti-esclavagistes anglais ont lancé une campagne féroce en 1790 pour convaincre leurs concitoyens de ne pas acheter du sucre en provenance des Indes Occidentales (les Antilles) produits par des esclaves et de privilégier le sucre en provenance des East Indies (Inde), où l'exploitation de la main d'oeuvre se faisait avec un peu plus de retenue.

Cet aperçu historique démontre que Le souci social a toujours existé chez toutes les civilisations et depuis le tout début du commerce. Les institutions ont tenté de protéger les biens d'autrui,

on note aussi l'émergence des mouvements ayant pour objectif le bien être humain.

Il est à noter que les religions et notamment la protestante ont participé à la naissance du concept RSE. Exemple : l'interdiction des intérêts sur la dette à la bible. (Histoires du fils prodigue et le bon samaritain).

2. Les actions socialement responsables après 1900

Selon l'historien américain Morrell Heald, « au XXème siècle on assiste à une conceptualisation de la relation entre l'entreprise et la communauté, suivant laquelle la responsabilité sociale est considérée non seulement comme une charge pesant sur la conscience et l'intérêt individuel, mais aussi sur les ressources de l'entreprise ».

C'est entre les années 1900 et 1900, qu'on a constaté les débuts de discussions sur la RSE entre partisans et opposants, ce qui va donner naissance d'une première ébauche de la RSE.

Pendant les années 1920, la doctrine de la responsabilité sociale se consolide avec la notion de trusteeship, (idée d'origine protestante) qui stipule que les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre.

En 1929, le doyen de la prestigieuse Harvard Business School- Wallace B. Donham- déclare que l'entreprise devait apporter des solutions aux nouvelles questions sociales qui « dépassaient les possibilités du droit et constituaient des menaces directes sur la civilisation industrielle ».

La crise économique de 1929 a imposé la trêve avec les discours relatifs à la responsabilité sociale pour reprendre aux années cinquante du siècle précédant. Le concept de la RSE va alors se réaffirmer, les pratiques vont se développer progressivement au sein des entreprises américaines en s'appuyant sur des mouvements sociaux.

Le concept moderne de la RSE est attribué au père fondateur de la RSE Howard Bowen (unanimité de nombreux auteurs) grâce à son

livre intitulé « Social Responsibilities of the businessman » en 1953, selon lui, la RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société. Il va évaluer la RSE en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien être élevé dans la société. La RSE apparait comme un mode d'autorégulation des entreprises entre la régulation étatique et le laisser faire. Dans ce sens, la RSE est la solution aux problèmes de justice, de liberté et de développement des personnes.

Entre les années 50 et 60 on note une multiplication des articles académiques sur la RSE, on assiste au passage de la RSE du monde des affaires au monde académique.

2.1. La RSE entre opposants et partisans

Les années 50 et 60 ont connu une sorte de guerre froide entre les partisans de la RSE qui la considèrent en tant qu'un argument régulateur de la RSE et les opposants qui pensent que la seule finalité de l'entreprise est purement économique et que la RSE est un véritable cheval de Troie de l'idéologie communiste.

En 1958, Theodore Levitt publie un article intitulé « les dangers de la RSE » au harvard Business Review, critiquant la RSE, selon lui, cette dernière est une forme de nouveau féodalisme, il voit dans la RSE une ingérence du monde des affaires menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. Levitt a fait un appel aux hommes d'affaires de son temps à lâcher l'idée de la RSE et de se focaliser à la recherche du profit.

En 1970 Milton Friedman publie un article au New York times magazine, pour expliquer que la responsabilité sociétale est une labellisation hypocrite de la recherche de profit. Les hommes d'affaires ne disposent d'aucune compétence nécessaire à la gestion d'un service public ni de la légitimité pour administrer le bien commun car ils ne sont pas élus démocratiquement. La RSE constitue une menace pour la société américaine et sa démocratie, il définit la RSE en tant que la maximisation du profit tout en respectant les règles du jeu légales.

2.2. L'institutionnalisation de la RSE

Malgré ses origines lointaines, la responsabilité sociale est devenue une préoccupation prioritaire pour l'entreprise d'aujourd'hui, et ce pour plusieurs raisons et notamment : la pression des ONG, l'initiative d'institutions internationales ...etc.

En 1999, Kofi Annan donne au forum de Davos un signal fort de l'intérêt de la communauté internationale pour la RSE et appelle les dirigeants des entreprises à adhérer au pacte mondial, de s'engager à respecter et à militer pour que les mêmes principes soient appliqués partout dans le monde grâce aux entreprises.

En 2003 on assiste à la signature des grandes banques internationales dont le Crédit Lyonnais Français de prendre en compte des critères sociétaux, sociaux et environnementaux dans les projets qu'elles financent.

Au niveau européen, les chefs d'état européens ont fait appel pour la première fois au sens des responsabilités des entreprises au sommet européen de Lisbonne en mars 2000 pour qu'elles aident à atteindre le nouveau but stratégique.

En juillet 2001, la Commission européenne a publié un **Livre vert** qui couvre un nombre important de sujets tels que la restructuration d'entreprises dans une optique socialement responsable, la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle ainsi que les codes de conduite et droits sociaux au sein de l'entreprise. Il a défini la RSE comme « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et avec leurs relations avec les parties prenantes ».

Le livre vert de la commission européenne a donné à la RSE une impulsion, nombreuses initiatives privées et publiques ont vu le jour et ont définitivement inscrit la RSE sur l'agenda des dirigeants.

En France, il fallait attendre les premières années de la décennie pour que des initiatives voient le jour.

En 2001, le gouvernement français a promulgué la loi relative aux nouvelles régulations économiques, appelée **NRE**, elle concerne les

entreprises cotées en bourse et l'obligation d'émettre dans le rapport annuel les conséquences environnementales de leur activités.

2.3. La normalisation de la RSE

La norme ISO 26 000

La norme ISO a vu le jour fin 2010, sous la pression de l'organisation représentative des consommateurs.

La norme ISO 26 000 présente les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, adoptée par l'organisation mondiale de normalisation, suivant une approche multi-partie prenante. La norme ISO 26 000 se situe dans le cadre positif entre la réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociale et de nombreuses conséquences (commerciales, sociales, économiques) qui ne peuvent qu'améliorer ses résultats financiers.

Les questions centrales de la norme ISO 26 000 concernent :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- Les bonnes pratiques des affaires
- Les questions relatives aux consommateurs
- L'engagement sociétal

II. La RSE au Maroc

La Maroc, un pays en plein émergence et jouant la carte d'ouverture et de modernité à tout les niveaux, la RSE fait partie des domaines d'intérêt du Maroc. Les autorités marocaines ont exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE à l'occasion des « intégrales de l'investissement », organisées par la direction des investissements extérieurs en octobre 2005 lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnemental sous le thème « L'investissement socialement responsable », cet engagement trouve son prolongement

dans **un cadre juridique, un dispositif de normalisation et labellisation.**

1. Le cadre juridique

Le cadre juridique s'est amélioré pour tenir compte de cette adhésion aux valeurs de la RSE et notamment la nette évolution du code de travail qui se reflète dans la signature de plusieurs textes internationaux dans le domaine de travail, ensuite les droits de l'homme et le droit d'environnement sans oublier l'action contre la pollution et l'INDH l'initiative national de développement humain, initiée par le roi Mohammed VI en 2005, contre la pauvreté dans le cadre d'un programme associant l'ensemble des acteurs de la société.

2. La normalisation marocaine

Le système de normalisation a été mis en place en 1970, au même temps que la création du Service de Normalisation Industrielle Marocaine qui dépend du ministère du Commerce et de l'industrie. Il existe 3 instituts de normalisation au Maroc :

Le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité.

Le Comité Techniques de Normalisation.

Les Services de Normalisation Industrielle Marocaine.

Le Maroc a publié 3700 normes dans différents secteurs.

Par ailleurs, le Maroc est membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Ce mouvement de normalisation reflète une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au -delà des obligations légales et contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

3. Le label de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) pour la RSE

Les entreprises marocaines engagées au niveau social, bénéficient du label de la confédération générale des entreprises marocaines, à travers ce label, la CGEM reconnaît que l'entreprise concernée est engagé dans les principes universels de responsabilité sociale et

développement durable. La CGEM tente à travers cette initiative de promouvoir les facteurs d'attractivité de l'investissement productif et de la croissance à long terme qui sont désormais, le développement humain, le respect des droits fondamentaux de la personne humaine et de l'état de droit, la qualité des conditions d'emploi, la régulation des relations professionnelles, la protection de l'environnement et la transparence.

Le label RSE de la CGEM détient un référentiel qui est une charte de responsabilité sociale, inspirée des lignes directrices de la norme ISO 26 000.

Le label RSE de la CGEM est attribué pour une durée de trois ans aux entreprises basées sur le territoire marocain, membres de la confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services, les entreprises postulant au label doivent se soumettre à une évaluation menée par l'un des tiers experts accrédité par la CGEM.

Il est à noter que les entreprises labellisées bénéficient des avantages et traitements spécifiques de la part des partenaires de la CGEM.

4. Les obstacles à la RSE au Maroc

Malgré les efforts multiples pour la promotion de la RSE au Maroc, les obstacles demeurent importants surtout dans la pratique. Selon Filali Meknassi (2009), ces facteurs sont liés principalement à la qualification du personnel, au manque d'information et formation en RSE ainsi que les ressources financières limités surtout pour la PME qui représente dans les alentours de 90 % de l'économie du royaume.

III. L'étude de cas : la Lyonnaise des Eaux de Casablanca (Groupe Suez environnement)

Après ce bref contextuel de la RSE au Maroc, nous nous focaliserons ci-après sur l'exploration des pratiques RSE de la Lyonnaise des Eaux à Casablanca, afin de détecter les disparités entre le discours et la pratique.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons analysé les derniers rapports annuels de la société (2010 et 2011) ainsi que la rubrique dédiée au développement durable sur le site internet.

Nous structurons notre article comme suit : nous présenterons dans un premier temps l'entreprise et la méthodologie de travail, Ensuite, nous exposerons l'analyse de contenu des rapports annuels, Les dernières parties seront consacrées à la présentation des pratiques et aux écarts entre le discours et la réalité.

1. Présentation de l'entreprise

Au Maroc, le secteur de distribution d'eau et d'électricité relève de 3 types d'acteurs, selon les villes :

Les régies de distribution autonomes.

Les régies concédées à des opérateurs privés, elles ne concernent pour le moment que les villes (et environs) de Casablanca (Lydec), Rabat (Redal), Tanger et Tétouan (Amendis). L'office national de l'eau potable (ONEP) et l'office national de l'électricité.

Certaines villes sont desservies à la fois par l'ONE ou l'ONEP (distribution d'eau ou électricité) en même temps qu'une régie autonome.

Les tarifs des régies et ceux de l'ONEP ou l'ONE sont régis par décret ministériel de l'autorité de tutelle (ministère de l'Intérieur). Ceux des régies concédées sont négociés selon le contrat de gestion délégué qui lie les villes aux opérateurs privés.

La Lydec ou « *la Lyonnaise Des Eaux de Casablanca* », est une société privée qui prend en charge, depuis le 1^{er} août 1997, la distribution d'électricité, d'eau et le service d'assainissement liquide du grand Casablanca pour une durée de 30 ans.

La gestion déléguée a été choisie par les élus et les autorités afin d'accélérer le développement des infrastructures et de renforcer la qualité du service dans une ville de forte croissance urbanistique. En adoptant le système de la gestion déléguée, la collectivité, tout en attribuant au secteur privé la charge des investissements et la gestion

des services, assure le contrôle permanent des services délégués, conserve son patrimoine et la responsabilité de fixer la nature et l'importance des objectifs à atteindre.

En 2006, les conditions techniques et économiques du contrat ont été révisées, et un protocole d'accord entre l'autorité déléguée, l'autorité de tutelle et Lydec a été signé le 14 mars 2008.

Depuis, les parties prenantes ont formalisé les termes d'un avenant qui a été approuvé le 31 octobre 2008 par le Conseil de la Ville de Casablanca, le 15 janvier 2009 par le Conseil de la ville Aïn Harrouda et le 5 mars par le Conseil de la Ville Mohammedia.

Le 11 mai 2009, Lydec a signé avec les trois communes urbaines de Casablanca, Aïn Harrouda et Mohammedia, l'avenant du contrat de gestion déléguée.

1.1. Activités de la Lydec

La Lydec assure la distribution de l'électricité, l'eau, l'assainissement liquide et s'occupe de l'éclairage public sur les territoires des communes urbaines de Casablanca, Mohammedia et Aïn Harrouda.

- Electricité

En matière d'électricité, le métier de Lydec consiste en la distribution du courant électrique à tous ses abonnés en toute sécurité.

- Eau

Lydec s'occupe de la distribution de l'eau potable à tous les habitants du grand Casablanca et environs, elle surveille et contrôle la qualité de l'eau sur tout le réseau d'approvisionnement

(Du stockage dans les réservoirs jusqu'aux points de livraison aux consommateurs).

- L'assainissement liquide

Au niveau de l'assainissement liquide, la Lydec réalise des travaux structurants et des actions préventives ayant pour principal objectif la lutte contre les débordements et les inondations, la réduction du

nombre de zones sensibles et la lutte contre la pollution du milieu naturel due aux rejets des eaux usées.

- L'éclairage public

L'éclairage public constitue le 4^e métier de la Lydec, elle gère un peu près 100 000 points d'éclairage, effectue des interventions de dépannage et renouvelle les candélabres.

2. Méthodologie de travail

Nous consacrerons cette partie à la présentation de la méthodologie d'analyse de contenu des discours RSE de la Lydec.

Pour effectuer notre analyse, nous avons décidé de nous baser sur un matériau riche, accessible et diffusé auprès des parties prenantes, qui est le rapport annuel, en effet, celui-ci constitue une base d'étude privilégiée de l'implication responsable des entreprises. Les rapports annuels semblent être devenus une source privilégiée des logiques RSE des entreprises (Igalens et Joras, 2002).

Comme nous l'avons précisé en haut, l'accessibilité du rapport annuel de LYDEC était un facteur déterminant pour le choix du support analysé. Donc, nous allons procéder à une analyse de contenu des 2 rapports annuels (2010-2011) et de la rubrique dédiée au développement durable sur le site web, afin d'exposer les pratiques adoptées en RSE et à toutes ces dimensions.

Il existe d'autres types de support que nous avons exclus, ayant un contenu lié au développement durable et RSE, tels la charte éthique, le code de bonne conduite, la brochure des engagements, les communiqués et les dossiers de presse... etc..., nous avons choisis de nous limiter à ces deux supports.

Nous avons consulté dans un premier lieu le site de la lydec, ensuite, nous avons procédé au téléchargement des deux rapports annuels.

3. Analyse de contenu du rapport annuel et du site web de la Lydec

3.1. Analyse globale du rapport annuel de la Lydec et du site web

Comme beaucoup d'entreprises, la Lydec a choisi d'intégrer le volet RSE et développement durable au sein du rapport annuel de gestion classique, contrairement à ceux qui ont fait le choix d'un rapport dédié à la RSE et au développement durable.

Le rapport annuel classique est un document rédigé principalement à l'attention des actionnaires, même s'il est souvent accessible à tous. Il comporte davantage d'éléments sur la situation comptable et financière de l'entreprise. Il doit intégrer un nombre d'informations organisationnelles et stratégiques, financières et comptables, alors que les rapports développement durable concernent plus directement le sujet.

Nous avons constaté dans les 2 rapports d'activités annuels, un volet de 16 pages dédié au développement durable et aux dimensions de la RSE.

Toutefois, nous avons noté la présence des problématiques RSE en dehors du volet qui lui est consacré, celles-ci apparaissent sur beaucoup de pages en tant qu'une information exclusive ou scoop, exemple : La Lydec gagne le trophée VIGEO de la RSE.

Cette présence accrue de la notion de développement durable et RSE peut être expliquée par la nature du secteur d'activité de la Lydec.

Cette prise en compte des aspects de développement durable et RSE, montre la volonté de la Lydec de mettre les dimensions RSE au sein de ses préoccupations stratégiques et sa volonté de s'engager à travers des propos telles que « *notre contribution au développement durable* » ou encore « *exemplaire, solidaire et engagée au service de la collectivité* ».

L'intitulé des rubriques font majoritairement référence au développement durable, les notions de responsabilité et de

performance sont également présentes bien que de manière moins importante.

L'intégration forte de la thématique RSE au sein du rapport annuel peut être interprétée comme une forte volonté d'articulation de ces préoccupations responsables avec la stratégie globale.

3.2. Style de texte

Le style du texte correspond à un style narratif, ce style caractérisant un texte où « le narrateur, expose une succession d'évènements, qui se déroulent à un moment donné, en un certain lieu ». La quasi-totalité des textes véhiculent un style donc conforme aux objectifs d'un rapport annuel, et à une mise en scène qualifiée de dynamique notamment, caractérisée par l'utilisation répétée de verbes d'action (Lydec s'engage, Lydec contribue, Lydec s'implique, Lydec veille ... etc). Au-delà du style narratif des rapports, apparaît donc un ton résolument tourné vers l'action au sein des rapports analysés.

Les deux rapports annuels étudiés font état d'une utilisation majeure d'adjectifs dits numériques, c'est-à-dire traduisant des chiffres. Cette qualité est par ailleurs très logique pour les rapports annuels classiques, consacrés en partie à la présentation des chiffres clés de l'année et des résultats financiers.

Enfin, concernant l'utilisation des pronoms personnels au sein de ces deux rapports, nous avons constaté l'utilisation du pronom « Il » est « Nous ».

Nous constatons à partir de cette analyse que les 2 rapports respectent la règle « de rendre compte » des évènements marquants de l'entreprise sur une année.

3.3. Répartition des occurrences relatives à la RSE

Les occurrences qui viennent le plus souvent dans les deux rapports annuels ont une relation principale avec :

La gouvernance

La dimension environnementale

Les parties prenantes et notamment les clients

La dimension sociale
La dimension sociétale

Il apparaît que la dimension environnementale et la dimension parties prenantes soient donc les plus fortement représentées au sein des rapports d'activité.

Cette prédominance de la dimension « parties prenantes » nous semble parfaitement compréhensible, dans le sens où le rapport annuel, va leur être destiné prioritairement, les actionnaires, les clients, sont ainsi très fréquemment évoqués au rapport annuel.

La présence de la dimension environnementale au sein du rapport, nous paraît logique, vu le coeur d'activité de la Lydec. Les autres dimensions sociales, sociétales sont présentes équitablement.

3.4. La stratégie RSE de la Lydec

Le secteur d'activité semble influencer la stratégie adoptée par l'entreprise en termes de RSE. Cet influence pouvant se retrouver dans le niveau d'implication RSE « global », mais aussi dans l'orientation des discours et des stratégies RSE, davantage en accord avec les enjeux directs du secteur.

La Lydec opère dans le secteur environnemental (son activité est liée à l'environnement), son discours RSE est focalisé sur les problématiques environnementales et notamment de gestion de ressources énergétiques, pollution, gestion de déchets, mais aussi la réduction des impacts environnementaux.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la présence d'une stratégie RSE et son degré d'engagement au sein d'une organisation est liée principalement à la nature de l'activité et sa spécificité sectorielle en passant par la volonté du dirigeant et son profil.

Selon Capron et Quairel-Lanoizelée, il existe plusieurs classifications des comportements RSE des entreprises.

Le premier type de comportement représente les entreprises vantant les bienfaits d'une démarche volontaire des entreprises, qui se basent sur les meilleures pratiques en vigueur et qui agissent dans le

but d'une situation gagnant-gagnant, et souhaitent éviter les législations contraignantes.

Le 2ème type de comportement représente les entreprises s'inquiétant surtout des externalités négatives liées à leurs activités, des sanctions à mettre en place pour les coupables ainsi qu'à la réparation des torts (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Finalement, les comportements stratégiques des entreprises en termes de RSE se déclinent entre le comportement extrême de refus et celui de bouleversement. Entre les deux, les comportements peuvent caractériser une attitude d'évitement, d'intégration partielle ou de stratégie proactive ou réactive (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

La lydec fait partie des entreprises qui ont adoptées des actions qui témoignent une RSE impliquée vis-à-vis de ses parties prenantes. On peut qualifier la stratégie RSE d'intégrée car elle concerne des actions qui ont une relation avec le coeur du métier de la lyonnaise des eaux.

Citons comme exemple : les 10 engagements vis-à-vis de la clientèle, la campagne lancée fin

2012 ou encore l'organisation d'une exposition en faveur des enfants, afin de les sensibiliser à la protection de l'environnement et à l'utilisation modérée de l'eau et de l'électricité.

Cette analyse globale se veut cependant être une première étape, nécessairement complétée par une analyse plus détaillée des pratiques.

4. Les pratiques RSE au sein de la lydec

Avant d'entamer l'analyse des pratiques RSE de la lydec citées au rapport annuel et sur le site, il nous semble évident de préciser les différentes dimensions RSE, dans le but de classer les actions menées par la lydec au sein de celles-ci.

On peut distinguer 5 dimensions de la RSE :

- La dimension environnementale vise à mesurer la présence dans le discours de termes relevant d'une préoccupation environnementale, de manière globale, ou bien davantage tournée vers la prévention ou la réparation des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'écologie.
- La dimension sociale renvoie aux efforts fournis par l'entreprise en matière de gestion de ses ressources humaines, motivation du personnel et plus particulièrement les conditions de travail.
- La dimension sociétale comprend toutes les actions réalisées par l'entreprise vis-à-vis la société civile.
- La partie relative au gouvernement d'entreprise s'intéresse à l'organisation de l'entreprise, mais également à la bonne gouvernance, par exemple en matière de ou droit ? des actionnaires, d'indépendance des auditeurs ou des administrateurs. Cette dimension s'intéresse aussi aux aspects d'éthique financière.
- La dimension consacrée aux parties prenantes vise à mesurer l'importance accordée aux Stakeholders de l'entreprise, qu'il s'agisse de parties prenantes directes comme le personnel, les actionnaires, les fournisseurs ou les consommateurs, ou bien indirectes, comme les ONG, etc...

Nous allons intégrer les actions RSE aboutis par la Lydec au sein des 5 principales dimensions citées ci-dessus.

4.1. La dimension sociale

La fonction des ressources humaines est très présente au sein de la Lydec, en effet, l'entreprise dispose d'une structure dédiée à la fonction RH. Cette fonction est perçue comme un vecteur de dynamisation et de valorisation du capital humain.

Sur le rapport annuel, nous nous sommes focalisés sur quelques pratiques de la GRH et à leur cohérence avec les intentions de la responsabilité sociale.

La Lydec lutte contre la discrimination en interne et en conséquence veille à recruter des personnes aux profils diversifiés, notamment des handicapés et à l'égalité Femmes/hommes au sein de l'entreprise.

Au sein du même rapport, nous avons constaté qu'il existe une seule femme cadre supérieur sur les 13 cadres dans la structure de l'entreprise, et donc un déséquilibre au niveau de la notion d'égalité femme/homme. Nous avons constaté aussi l'absence d'un chiffre représentant le nombre de personnes handicapés employés au sein de la Lydec.

Nous avons noté aussi le nombre faible de directeurs marocains comparant au nombre aberrant de directeurs français qui représente 9 directeurs sur 13 de l'ensemble des cadres.

Tout en sachant que la Lydec mentionne au rapport annuel l'égalité entre les cadres nationaux et étrangers, dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la discrimination au travail.

La stratégie RH semble ignorer d'autres aspects tels que l'absence d'une stratégie d'intégration et de motivation du personnel, d'une stratégie de gestion du stress au travail ainsi que les conditions de travail.

La société montre une préoccupation axée sur la clientèle à travers le recrutement d'un personnel qualifié dans le but d'augmenter sa performance et donner satisfaction à la clientèle.

Au niveau formation, Lydec organise des cycles de formation à l'interne, de 65 000 heures par an, au profit des managers, afin de développer leurs compétences.

Nous avons enregistré l'absence d'un plan de formation au profit des agents d'exécution. Le contenu des formations a tendance à se focaliser sur l'amélioration des services, les relations avec les clients, la sécurité et l'hygiène. Nous avons remarqué l'absence de démarches spécifiques qui visent le bien-être au travail, la gestion du stress, la gestion des carrières ou encore la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

4.2. La dimension sociétale

Dans le cadre sociétale et société civile, la Lydec a développé des partenariats avec les établissements d'enseignement marocain. En 2010, elle a conclu une convention avec l'Université Hassan II et l'ANAPEC pour la création d'un cursus de formations en alternance.

Ces partenariats permettent d'intégrer des collaborateurs immédiatement opérationnels et adaptés aux métiers de l'entreprise. Ils renforcent enfin les liens de l'entreprise avec l'éducation nationale.

Toujours dans le même cadre, la Lydec sensibilise la société civile à la protection de l'environnement en organisant des expositions régulières sur des thématiques variées

(Préservation des ressources, protection de l'environnement, biodiversité...) au profit des écoliers et s'est engagé dans le cadre de l'initiative national de développement humain, lancé en 2005 par sa majesté le roi Mohammed VI, auprès des autorités pour permettre l'accès à domicile aux services d'eau, d'assainissement et d'électricité à près de 500 000 habitants des quartiers défavorisés du Grand Casablanca.

Il nous semble à partir de la lecture générale des actions menées par la Lydec dans le cadre de la dimension sociétale de la RSE, qu'elle entremêle ses obligations citées au contrat de gestion déléguée avec les autorités locales, autrement dit son objet social, avec les actions à finalité charitable.

Porter assistance aux habitants lors des intempéries ou des inondations ou encore accompagner les promoteurs immobiliers en répondant rapidement à leurs demandes de raccordement, font partie des services que l'entreprise offre à sa clientèle et n'ont aucun aspect philanthropique.

Toutes les actions menées par l'entreprise auprès de la société civile ont une relation étroite avec le développement de son activité économique. Ce qui nous laisse un peu perplexe concernant la finalité de ces oeuvres sociales qui reste un peu ambiguë.

4.3. La dimension environnementale

Dans le cadre de l'environnement, la Lydec lutte contre le gaspillage des ressources en appelant la population casablancaise à travers ses pages web et ses rapports d'activités à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'électricité et à la préservation de l'environnement.

À part la sensibilisation à la préservation de l'environnement et la mise en place de mesures pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement (malgré l'absence d'une stratégie prédéfinie), toutes les autres actions menées font partie de son objet social et de l'activité économique de l'entreprise et notamment :

La lutte contre les fuites sur le réseau d'eau potable La
construction de la station d'épuration de Mediouna

La veille à la qualité de l'eau potable et au bon fonctionnement du réseau d'assainissement.

Il nous semble logique que la dimension environnementale prend une proportion plus importante que les autres dimensions dans le discours RSE de la société (Une apparence très engagée à l'égard de l'environnement) vu la nature de l'activité de la Lydec. Comme nous l'avons précisé sur la rubrique de la dimension sociétale, la société délégataire semble confondre entre ses obligations et les actions menées dans le cadre d'une démarche volontaire qui est la RSE.

4.4. La dimension de gouvernance

Nous avons noté la présence de discours de bonne gouvernance tout au long de notre lecture analytique des deux rapports annuels et du site web, en effet, la Lydec précise qu'elle veille aux règles de bonne conduite que chacun des collaborateurs doit appliquer, aux valeurs en matière de droits humains, d'environnement et de développement durable.

1.5. La dimension consacrée aux parties prenantes

Nous avons cité ci-dessous volontairement les 10 principaux engagements promis à la clientèle fin 2012, à travers lesquels, Lydec s'engage à :

- 1 - Répondre 24h/24 et 7j/7.
- 2 - Servir en moins de 15 minutes dans les agences.
- 3 - Donner l'accès au client un relevé sur sa consommation pour vérifier sa facture avant sa réception.
- 4 - Informer le client par SMS sur une éventuelle hausse sur sa consommation.
- 5 - Donner accès au client aux résultats des analyses de l'eau distribuée dans sa zone d'habitation.
- 6 - intervenir en cas de panne en 4 heures maximum.
- 7 - Confirmer par SMS la prise en charge de la réclamation du client.
- 8 - Répondre en moins de 10 jours ouvrables pour toute réclamation écrite.
- 9 - Assurer la mise en service de l'eau et/ou d'électricité en moins de 24h après la signature du contrat d'abonnement.
- 10 - Intervenir en 4 heures maximum en cas d'extinction de l'éclairage d'une rue.

Ce qui nous a retenu l'attention c'est la réplique : « Nous vous avons écoutés et compris » qui nous laisse penser que les clients n'étaient pas satisfaits. En effet, cette prise de conscience en matière de responsabilité et d'engagement vis-à-vis de sa clientèle est le résultat d'une pression médiatique et publique après les nombreux scandales constatés.

La qualité de service, la qualité de l'eau potable, la baisse de montants de factures ont été les principales revendications des Casablancais durant les 3 dernières années. Ces revendications ont failli coûter l'existence de la société puisque les casablancais demandaient en multiples occasions la résiliation du contrat de la gestion déléguée entre les autorités locales et la Lydec.

Le client alors revient au centre de préoccupations de la Lydec qui tente de redorer son blason à travers la publication de ses

engagement et à établir une relation de proximité entre la société et les casablancais.

D'un autre côté, nous avons remarqué l'absence d'un engagement vis-à-vis des fournisseurs, qui n'existent ni sur les deux rapports annuels de la Lydec ni sur le site web. Toutefois le rapport annuel de la Lydec comporte des informations financières, exemple son taux de croissance de 4 % en 2012 à destination des actionnaires existants et potentiels de la société.

Pour résumer, nous avons noté que la Lydec accorde plus d'importance dans son discours à ses clients, ses actionnaires et aux autorités locales dans le but est de mieux faire accepter ses agissement par ces 3 parties prenantes.

5. La Lydec entre critiques et scandales

« Il ne se passe pas un mois sans que la lydec nous surprenne avec de nouveaux scandales », c'est ainsi comment un journaliste a introduit son article sur la Lydec, dans un blog internet, en effet, la lydec selon la société civile est l'acteur principal de plusieurs scandales et notamment :

Les inondations 2010

Si la Lydec arrive à gérer l'ordinaire, elle peine à faire face à l'exceptionnel et notamment les inondations de novembre 2010 qui ont causé des dégâts énormes avec des pertes humaines et matérielles, plus de 800 postes hors circuit sur un total de 4600. Certains quartiers résidentiels, broyaient du noir. Ces incidents ont replacé le contrat de la gestion déléguée signé entre la Lydec et les autorités locales sous les feux de projecteur.

Des investissements à la baisse

Il s'agit des investissements prévus lors de la signature du contrat de la gestion déléguée, la Lydec en effet est en retard par rapport au contrat initial, qui stipulait un investissement de 30 milliards de dirhams (1 euro = 11 dirhams) sur la période de la gestion déléguée, soit 30 ans.

Or, à fin 2008, la filiale de Suez Environnement n'avait investi que 7,7 milliards, dont 4,4 par autofinancement. Or, en 2009, la Lydec parvient, au terme d'un long bras de fer où toutes les voies du lobbying ont été mobilisées, à renégocier en sa faveur le fameux contrat. Le programme d'investissement pour la période 2007-2027 est fixé à 13,8 milliards. L'enveloppe initiale de 30 milliards de dirhams est ramenée à 20 milliards.

Une grille tarifaire en hausse

La filiale marocaine du Groupe Suez a obtenu aussi l'accord de ses partenaires publics pour une révision de la grille tarifaire. Le prix de l'eau a augmenté le 15 novembre 2009 de 3 à 7 centimes par m³ pour les clients particuliers. En fait, bien avant cette hausse, la Lydec présentait des marges solides. L'électricité dégageait une marge de distribution de 470 millions de dirhams, contre 90 millions pour l'eau. L'activité la plus rentable restant l'assainissement, dont le chiffre d'affaires est de 240 millions de dirhams. Cette hausse de prix a suscité un désespoir chez la population la plus vulnérable de Casablanca avec l'explosion des montants de facture.

Malgré les efforts fournis dans le cadre de la RSE, la gestion du délégataire français demeure critiquable de la part des médias nationaux, de la société civile et des casablançais, qui la jugent d'imparfaite, plusieurs aspects sont reprochables. Des pratiques irresponsables sont identifiées et notamment :

- Sa politique salariale : le non respect de l'égalité salariale, nous avons constaté une discrimination salariale selon la nationalité du collaborateur, les salaires des cadres français sont beaucoup plus supérieurs que ceux de leurs collègues marocains.
- La qualité d'eau : la détection des eaux dangereuses pour la santé publique au quartier el Hanaâ à Casablanca.
- Le non remboursement de sa dette qui s'élève à 54 milliards de centimes au près du conseil de la ville de Casablanca

Discussion et conclusion

Cet article vise à explorer les pratiques managériales au sein de la lyonnaise des eaux à Casablanca, et de comprendre dans quelle

mesure elles peuvent s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Notre étude de cas sur la Lydec nous montre que la compréhension du concept de la RSE et de son opérationnalisation est encore très limitée au Maroc. Les études académiques ainsi que les recherches laissent penser que la rentabilité est une finalité majeure de la RSE. Cet argument permet à l'entreprise de focaliser ses efforts sur les clients et les actionnaires, négligeant les autres parties prenantes.

La stratégie RSE adoptée par la Lydec est intégrale, elle concerne des actions qui ont une relation étroite avec son métier, qui est l'environnement.

La Lydec semble impliquée dans son discours vis-à-vis de ses parties prenantes et notamment sa clientèle, en effet, la stratégie RSE a vu le jour au sein de la Lydec à la suite d'une déficience constatée par la clientèle et la société civile. On peut la qualifier de stratégie réactive ou encore symbolique, basée sur l'image et la réputation, dont le but est de se faire accepter par la société. (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Les pratiques RSE analysées sur les rapports annuels reflètent un manque d'innovation sociale concernant la sécurité, les négociations collectives, l'équité salariale, la formation et la communication. Elles restent très standards particulièrement en termes de contenu (gestion de la diversité, égalité des chances et équité salariale) et de management des parties prenantes.

Il nous semble que la Lydec intègre quelques actions menées dans le cadre de son objet social au sein de la dimension écologique et sociétale de la RSE qui a un caractère volontaire.

Par ailleurs, il existe une certaine ambiguïté au niveau de la finalité des actions de soutien à la société civile, considérée de la part de la Lydec comme une action philanthropique, exemple : permettre l'accès à domicile aux services d'eau, d'assainissement et d'électricité à près de 500.000 habitants des quartiers défavorisés du Grand Casablanca. Cette action peut être un objectif de la stratégie de croissance et de développement de son réseau.

Après tout, la première responsabilité d'une entreprise est d'assurer la continuité et la croissance de l'entreprise afin de permettre à l'ensemble du corps social qui la constitue d'en retirer les ressources et les besoins nécessaires à sa vie privée.

Pour résumer, l'étude de cas de la lydec montre que la RSE constitue une forme de communication pour les entreprises, ça leur donne plus de crédibilité vis-à-vis des parties prenantes. En effet, derrière le concept RSE, se cache des réalités très diverses comme nous l'avons constaté, et des intentions plus ou moins louables.