

## **LA PARTICIPATION AU CAPITAL : OBSTACLES OU INCITATIONS AU PARTENARIAT**

---

**ABDELKADER BOUDRIGA**

ESSEC, Tunis

aboudriga@yahoo.fr

### **Introduction**

L'ouverture du capital à la propriété étrangère est considéré à la fois comme le résultat de la libéralisation économique d'un pays et de l'intérêt que portent les investisseurs internationaux aux entreprises et au marché du pays hôte.

Ainsi, la consécration du principe générale selon lequel la propriété étrangère pourrait aider à améliorer l'efficacité des entreprises du pays hôte et à importer un environnement institutionnel étranger de meilleure qualité a contribué à une croyance « populaire » dans la nécessité de promouvoir les entrées de capitaux étrangers. Notamment, via la création de nouveaux projets, de joint ventures ou de la prise de participation directe dans le capital des entreprises existantes.

C'est dans ce cadre que de nombreux pays offrent des stimulants explicites ou implicites afin d'encourager toutes les formes de partenariats et en particulier celles relatives aux investissements directs étrangers. Ce qui a conduit durant les

dernières décennies à la multiplication des mesures d'assouplissement des restrictions et des barrières à l'entrée de capitaux étrangers dans les pays hôtes.

Cependant, la réussite de telles mesures est différente d'un pays à l'autre en raison notamment des obstacles non officiels à l'entrée de capitaux étrangers. Les obstacles officieux à l'investissement peuvent se définir comme étant l'ensemble des mesures qui gênent l'IDE dans un pays hôte ; ils peuvent découler de procédures administratives et de politiques non publiées, de rigidité structurelle sur le marché hôte, ou encore d'institutions culturelles et sociales qui agissent de manière à décourager l'IDE entrant ou à des problèmes liés à l'acculturation.

Malgré les arguments mis en avant quant aux bénéfices du développement de toutes les formes de partenariat, les études empiriques sur la question ne semblent pas s'accorder sur un résultat clair en leur faveur, en particulier sous la forme de projets mixtes ou de prise de participation directe.

La Tunisie constitue un site attractif pour les investissements étrangers grâce notamment à sa proximité de l'Europe, à sa stabilité politique, à sa main d'œuvre qualifiée et compétitive et à sa fiscalité privilégiée. Malgré un taux moyens de 15% dans les investissements productifs, les entrées de capitaux étrangers n'ont pas atteint leur plein potentiel. En particulier, les prises de participations directes (via la cession de parts de capital) demeurent à un niveau peu satisfaisant (37 opérations durant la période 1995-2005).

Cette situation s'explique entre autres par l'étroitesse du marché local mais aussi par la prédominance de formes de partenariat de type « commercial ». L'objectif de ce travail est double. Le premier objectif consiste à dresser l'état des lieux en matière de participation étrangère dans le capital des entreprises tunisiennes. Le

deuxième objectif vise à étudier le comportement de recherche de partenariat étranger à l'échelle de l'entreprise (firm level).

Le présent travail sera organisé comme suit : Dans une première section on présentera les différentes formes de partenariat. Les avantages d'une ouverture du capital à la propriété étrangère seront examinés dans la deuxième section. La troisième section s'intéressera aux opérations de fusions-acquisitions. L'examen de l'ouverture du capital des entreprises tunisiennes à la participation étrangère fera l'objet de la quatrième section.

## **I. Les formes de partenariat**

Pour se développer à l'international, les entreprises disposent de diverses modalités pratiques. Ces modalités peuvent être regroupées en trois catégories, selon qu'elles concernent des relations de « marché », de « partenariat » ou d'investissement.

### ***Modalités impliquant des relations de marché***

Parmi celles-ci, on peut mentionner : les exportations de produits finis à partir du pays d'origine; le recours à la sous-traitance internationale et la cession de licences.

### ***Modalités « partenariales »***

Dans cette catégorie on peut citer les joint-ventures, les accords et les alliances internationales. Les deux premières impliquent la mise en commun d'une quantité limitée de ressources pour un objectif particulier, tandis que les alliances ont un caractère beaucoup plus large, avec un impact sur les choix stratégiques fondamentaux des entreprises partenaires. Elles peuvent parfois apparaître comme une alternative à une fusion, offrant les mêmes avantages en termes de mise en commun des ressources tout en évitant certains inconvénients (e.g., perte d'indépendance de l'une des parties).

### ***Modalités impliquant un investissement en capital***

Celles-ci peuvent se répartir en trois catégories : (i) les investissements de portefeuille et autres placements financiers et immobiliers, n'impliquant pas de prise de contrôle d'une firme à l'étranger, qui représentent en fait la plus grande part des flux d'investissements privés internationaux ; (ii) les fusions-acquisitions, dont la forte progression au cours des années 1990 a constitué l'un des principaux moteurs de l'expansion des firmes multinationales, notamment, fait nouveau, dans les activités de services ; (iii) les investissements « greenfields » (création ou extension physique de capacité), qui touchent désormais à la fois tous les secteurs (avec un développement récent très marqué dans les services non financiers) et toutes les fonctions de l'entreprise (production et distribution, logistique, fonctions administratives, centres de recherche...).

Dans la pratique les frontières entre ces trois modalités ne sont pas aussi tranchées. Par exemple, certaines opérations dites « de marché » ont aussi un aspect partenarial, comme des cessions de licence ou des opérations de sous-traitance impliquant des relations à long terme entre partenaires. Des opérations « en capital » peuvent s'effectuer en partenariat (acquisition en commun d'une firme, construction en commun d'une usine), donnant lieu notamment à la formation de joint-ventures.

## **II. Pourquoi ouvrir son capital au partenariat étranger**

L'analyse économique avance de nombreuses causes et explications possibles à l'ouverture du capital à la participation étrangère. Parmi ces motivations on peut citer :

- La recherche d'une efficacité accrue (économie d'échelle ou de « synergies » d'ensemble) que permet l'apport d'un partenaire étranger de renommée et de taille importante.

- L'obtention d'un pouvoir de marché (situation de monopole ou d'oligopole), en particulier lorsque il s'agit d'un rapprochement entre deux entreprises du même pays.
- La diversification grâce à l'exploitation des marchés de l'entreprise qui réalise l'acquisition.
- Bénéficiaire d'un système de management plus efficace apporté par l'entreprise partenaire
- Améliorer la gouvernance de l'entreprise grâce notamment à l'apport d'une entreprise dont l'environnement institutionnel est de meilleure qualité.

Cependant, plusieurs autres raisons pourraient constituer des obstacles et des freins à l'ouverture du capital. Une première explication est relative à la peur de perdre le contrôle de l'entreprise face à un partenaire qui est par définition plus efficace et mieux organisé. Cet aspect a été mis en évidence dans plusieurs travaux empiriques en particulier dans les pays où l'environnement institutionnel n'est pas très bonne qualité<sup>1</sup> (Huizinga et Denis, 2003).

La deuxième explication est liée aux aspects culturels inhérents à l'opération d'ouverture du capital à la participation étrangère. En effet, l'arrivée du partenaire étranger implique des changements organisationnels et managériaux qui sont accompagnés par des conflits et des résistances liés à l'assimilation des différences culturelles (acculturation).

### **III. Les opérations de fusions acquisitions :**

Le terme fusion & acquisition est **un** terme générique qui désigne la réunion d'une ou plusieurs entreprises en une seule entité. Ce terme s'applique aussi bien

---

<sup>1</sup> Notamment en ce qui concerne la protection des actionnaires minoritaires.

à un rapprochement amical d'égaux, un achat hostile **ou une acquisition** négociée.

On distingue habituellement trois types d'opérations :

- Les opérations entre des concurrents produisant sur un même marché : il s'agit de fusions dites *horizontales* (ex. deux chaînes de supermarchés ou deux fournisseurs d'accès Internet)
- Les opérations entre des firmes intervenant à différentes étapes d'un processus de production sur un marché : il s'agit de fusions *verticales* (ex. un producteur de pétrole et un raffineur, l'exploitant d'une infrastructure et un distributeur de contenus ou de services)
- Les opérations entre des firmes sans relation de rivalité-substitution, ni complémentarité : ce sont les fusions *conglomérales* (formation d'un groupe industriel diversifié).

Durant les années 90, le monde a connu une vague sans précédents d'opérations de fusions acquisitions. Cette vague a connu un certain fléchissement en 2001 et 2002 en raison de la crise de confiance qui a suivi les événements du 11 septembre 2001.

L'une des principales caractéristiques de ces opérations est leur caractère transfrontalier (cross border).

Plusieurs études empiriques ont été consacrées aux opérations de fusions acquisitions dans le monde. Ces études sont principalement nord américaines ou européennes. Peu de travaux ont été consacrés aux pays émergents en raison du faible niveau de ces opérations, du manque de données et de la relative nouveauté du phénomène dans ces pays.

L'ensemble de ces études aboutit à des résultats qui permettent de tirer des conclusions sur l'ampleur, les motivations et les conséquences de telles opérations.

### **3.1. Phénomène de vagues**

Ainsi, on observe une alternance entre des périodes d'intense activité de fusions et de relative stabilité : phénomène de "vagues". A titre d'exemple, l'étude de Barkoulas et al. (2001) réalisée sur les opérations de fusions acquisition aux Etats-Unis, de 1880 à 1990, révèle quatre pics d'activités remarquables au cours du 20ème siècle :

- o 1895-1904 "merger for monopoly" : il s'agit d'opérations dont le principal objectif était la création de structures monopolistiques (ex. des fusions organisées par JP Morgan entre les douze principaux producteurs d'acier pour former US Steel). On peut également citer la création de General Electric, Du Pont, Eastman Kodak, American Tobacco.

- o 1916-1929 "mergers to oligopoly" : après la législation antitrust, ces opérations ont visé la consolidation et l'expansion du marché via des structures oligopolistiques (GM, IBM, Union Carbide).

- o 1955-1970 fusions de type conglomérat : il s'agit d'opérations ayant pour objectif la diversification ou l'acquisition de technologies (ITT).

- o 1980 vague touchant tous les secteurs : cette vague a été caractérisée par l'internationalisation des opérations de fusions acquisitions. Un autre fait stylisé marquant cette période est la financiarisation des opérations avec le développement du recours au mécanisme de LBO (effet levier de la dette) pour financer les fusions ainsi que l'émergence d'opérations hostiles (BP, RJR Nabisco) via les marchés boursiers.

### **3.2. Hégémonie des pays développés**

Les travaux empiriques traitant de la question mettent en évidence le rôle central que jouent les Etats-Unis dans ces opérations. Ainsi, les fusions entre firmes américaines représentent la moitié du total en valeur en 2000.

Cependant cette hégémonie américaine tend à diminuer en cédant la place aux opérations transfrontalières en particulier européennes. Ainsi, depuis la fin des années 90, la part des opérations transfrontalières dépasse celle des opérations intrafrontalières dans les pays européens.

Les années 2000 ont également connu l'émergence d'autres pays sur le marché international des fusions acquisitions notamment la Chine, l'Inde, la Turquie, l'Afrique du Sud et dans une moindre mesure la Slovénie et la Slovaquie.

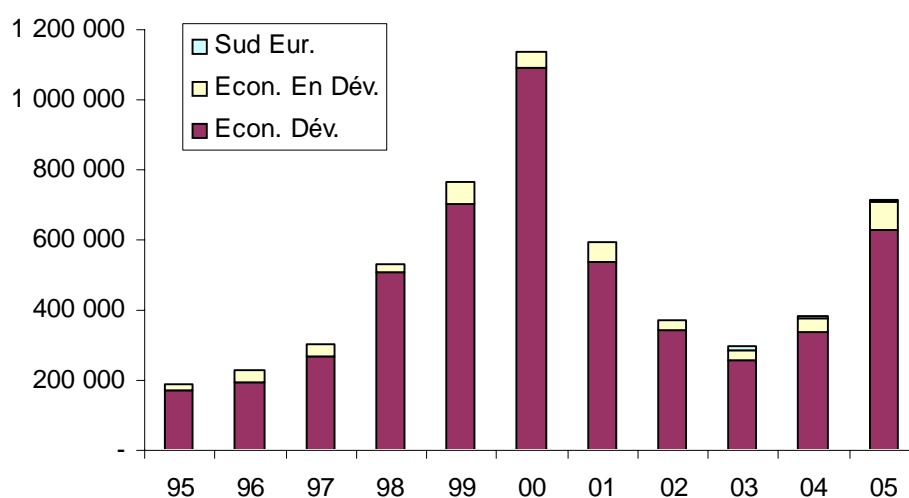


Figure 1 : Volume des acquisitions transfrontalières en MD des opérations de cession

### **3.3. Des gains de performance controversés**

Les études statistiques de performances des fusions-acquisitions montrent que la profitabilité, la productivité ainsi que la croissance des parts de marché ne s'améliorent pas, voire se détériorent consécutivement à une fusion.

Ainsi, Jensen et Ruback (1983) et Andrade et al. (2001) en étudiant la réaction du marché boursier aux annonces d'opérations de fusions acquisition mettent en évidence une création de valeur en particulier pour les entreprises cibles.

Par ailleurs, Rau et Vemaelen (1998) et Mitchell et Stafford (2000) examinent les rendements réalisés durant les 3 à 5 années suivant l'opération de fusion acquisitions. Les rendements mesurés sont globalement négatifs mais différent selon le mode de financement (capital action ou apport en cash).

Ravenscraft et Scherer (1989) Healy et al. (1992) Andrade et al. (2001) étudient les performances des entreprises avant et après les opérations de fusions acquisitions (marges, rentabilité des fonds propres, rentabilité économique...). Ils trouvent que ces entreprises ont connu dans la plupart des cas des baisses de rentabilité. Néanmoins ces baisses étaient moins élevées en comparaison aux entreprises du même secteur.

## **IV. Ouverture du capital au partenariat étranger : cas de la Tunisie**

### **4.1. Présence étrangère en Tunisie**

Depuis les années 70, la Tunisie a misé sur l'ouverture de son économie sur le partenariat étranger en tant que vecteur de développement et d'amélioration de la compétitivité de son tissu industriel. Cette ouverture sur l'extérieur a pris plusieurs formes : relations commerciales, relations de sous-traitance, joint-venture, transferts de technologie, etc.

Ainsi en 2006, 12 748 entreprises avec participations étrangères sont présentes en Tunisie. La moitié de ces entreprises est détenue entièrement par des investisseurs étrangers. Moins de 50% sont des entreprises mixtes. Cette présence étrangère emploie 270 319 personnes.

Ces informations restent cependant sommaires. En effet, pour les 1 320 entreprises à capital mixte, il n'est pas possible de connaître l'origine de la relation de partenariat : nouvelle création, prise de participation, joint venture. Ainsi, aucune analyse ne peut être faite sur les facteurs motivant ces partenariats ni sur l'impact de ces opérations.

**Tableau 1 : Présence étrangères en Tunisie 2006**

<b>Capital</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Emplois</b>
<b>100% étranger</b>	1 428	162 610
<b>Mixte</b>	1 320	107 709
<b>Total</b>	2 748	270 319

Source : FIPA-API-APIA-ONT-T-BCT-Douane

#### **4.2. Acquisition de parts de capital par les investisseurs étrangers**

D'un point de vue théorique et dans des économies sans restrictions ou barrières on s'attend à ce que dans un pays données la moitié des actifs financiers soit détenue par des investisseurs étrangers. Dans la pratique plusieurs études montre que les marchés financiers souffrent du biais du pays d'origine (Home Bias). En effet, Huzinga et Denis (2003) en examinant les propriétés étrangères dans 19 pays européens sur la période 1996-2000 trouvent qu'en moyenne 23% des actifs financiers dans ces pays sont détenus par des investisseurs étrangers.

Ces taux sont cependant différents d'un pays à l'autre. Le taux le plus élevé est celui de l'Hongrie avec un taux moyen de 48,5% suivie par la Slovénie, 45,2% et la République tchèque 36,4%. Les pays scandinaves présentent les taux de présence étrangère les plus faibles avec 10,3% pour la Suède et 16,3% pour le Norvège. Ces résultats s'expliquent entre autres par les écarts de développement économique entre les pays d'origine et les pays hôtes, d'une part, et de la moindre qualité de l'environnement institutionnel des pays hôtes.

En Tunisie, la réglementation autorise l'acquisition par des étrangers d'actifs financiers. Au 31 décembre 2006 la situation des participations étrangères dans le capital des entreprises cotées en bourse est présentée dans le tableau 2.

Tableau 2 : Participation étrangère dans le capital des entreprises cotées en bourse au 31/12/2006

<b>Secteur</b>	<b>Taux</b>
Assurances	10,02%
Distribution	0,77%
Financier	17,09%
Service	19,53%
Industrie	24,12%
<b>Moyenne</b>	<b>17,58%</b>

a. Source : BVMT et Compilations de l'auteur

Le taux moyen de participations étrangères est de 17,58%, un taux proche de la moyenne européenne mais reste éloigné des taux observés dans les pays de l'Europe de l'Est. En outre, la part de propriété étrangère dans entreprises tunisiennes diffère d'un secteur à l'autre. Les entreprises industrielles présentent les taux de participation étrangères les plus élevés avec une moyenne de 24,12% alors que le secteur de la distribution demeure le secteur le moins ouvert avec un taux moyen de 0,77%.

### 4.3. Etude comparative des opérations de cession de participations au capital

Afin d'étudier le comportement des entreprises tunisiennes relatif à l'ouverture du capital l'ouverture du capital au partenariat étranger, nous allons recourir à l'analyse de l'activité des opérations de cession de parts de capital effectuées par les entreprises tunisiennes durant la période allant de 1995-2005. Les données proviennent de la base de données de la CNUCED et de la Banque mondiale.

Durant la période 1995-2005, 37 opérations de cessions de parts de capital ont été réalisées par les entreprises tunisiennes dont 18 opérations de privatisation. Ce qui porte les opérations de cessions de participations par le secteur privé à 19 opérations durant cette période. Aucune information n'est disponible sur la nature et l'ampleur de ces opérations. Les deux opérations les plus connues sont celles réalisées par Délice avec Danone et de Alki avec Henkel.

**Tableau 3 : Opération de cession de parts de capital en volume dans les pays nord africains (M\$)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Afrique du Nord</b>	10	211	680	456	914	956	2 916	598	4 594	443	2 982
Algérie	-	-	-	-	42	127	-	-	3	25	-
Egypte	10	171	102	48	738	528	660	335	2 200	254	1 326
Maroc	-	40	578	5	123	-	2 211	47	1 624	25	1 579
Tunisie	-	-	-	402	11	301	45	191	-	3	77

Source : CNUCED, World Bank

Ces opérations ont connu une évolution soutenue entre 1996 à 2000. Puis, un léger fléchissement en 2001-2002. L'année 2003 n'a enregistré aucune opération en raison des conséquences de la crise de confiance à l'échelle planétaire. L'année 2005 a connu un regain d'intérêt pour les cessions de parts de capital aux partenaires étrangers et ce avec 5 opérations.

Comparativement aux pays nord-africains, la Tunisie occupe la troisième place en nombre et en valeur, derrière l'Egypte et le Maroc. Ces résultats devraient

être néanmoins relativisés compte tenu des différences au niveau des tailles des économies et du nombre d'entreprises<sup>2</sup>.

**Tableau 4 : Nombre des opérations de cession de parts de capital dans les pays nord africains**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
<b>Afrique du Nord</b>	6	16	16	13	33	30	21	15	9	18	22	199
Algérie	-	-	-	-	1	3	3	-	1	4	1	13
Egypte	4	8	2	6	22	13	9	4	4	7	8	87
Maroc	1	6	8	3	4	5	5	5	2	4	5	48
Tunisie	-	2	4	4	4	9	3	5	-	1	5	37

Source : CNUCED, World Bank

Par ailleurs, les entreprises ne semblent pas être intéressées par l'acquisition de parts de capital dans des entreprises étrangères. En effet, durant la période de l'étude, seules 7 opérations de prise de participation ont été réalisées. Ceci peut s'expliquer par la jeunesse du secteur privé en Tunisie et par des raisons culturelles liées à la « sédentarité » historique du tunisien (en général).

**Tableau 5 : Nombre des opérations d'acquisitions de parts de capital dans les pays nord africains**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
<b>Afrique du Nord</b>	3	3	1	3	11	9	10	7	2	5	8	62
Algérie	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	3
Egypte	-	2	1	-	7	7	4	2	1	2	4	30
Maroc	1	1	-	2	2	2	2	-	-	1	2	13
Tunisie	1	-	-	-	1	-	2	3	-	-	-	7

Source : CNUCED, World Bank

Le tableau 6 présente les opérations de cession de parts de capital (en nombre) pour un panel de pays en développement (Slovaquie, Slovénie, Tunisie, Botswana, Jordanie et Turquie). Ce tableau montre une importante croissance en nombre d'opérations de cessions de capital effectuées par les entreprises slovaques, slovènes et turques en particulier depuis l'année 2000-2001. En effet,

<sup>2</sup> Nous avons envisagé de calculer le ration nombre de cessions/nombre totale des entreprises mais la non disponibilité de données comparables n'a pas permis une telle démarche.

en Slovaquie 152 opérations ont été enregistrées durant la période 1995-2005 contre 37 en Tunisie. Cet écart peut s'expliquer par deux facteurs : d'abord une plus grande ouverture des entreprises slovaques au partenariat étranger (aspect culturel) ; ensuite la proximité géographique et culturelle (en particulier religieuse) de ces pays avec les principaux acquéreurs de participations au capital (Etats-Unis et Europe).

Pour la Turquie, le nombre relativement élevé d'opérations de cessions de capital (173) sur la période 1995-2005 s'explique principalement par le fort potentiel économique qu'offre le marché local turc.

**Tableau 6 : Nombre des opérations de cession de parts de capital pour un panel de pays en développement**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Tot.
<b>Slovaquie</b>	6	6	3	6	12	31	25	24	18	10	11	152
<b>Slovénie</b>	4	1	4	1	5	3	10	16	4	9	8	65
<b>Tunisie</b>	-	2	4	4	4	9	3	5	-	1	5	37
<b>Botswana</b>	2	1	1	-	-	1	2	2	1	1	-	11
<b>Jordanie</b>	3	-	1	1	4	3	2	-	6	-	5	25
<b>Turquie</b>	9	12	5	13	13	19	36	14	11	18	23	173

Source : CNUCED, World Bank

Le tableau 7 présente les opérations de cessions de participations (en nombre) réalisées par un panel de pays composé de la Chine, de l'Inde et de l'Afrique du Sud. Il s'agit des trois pays en développement les plus actifs sur le marché des fusions/acquisitions au niveau mondial. Ainsi, les entreprises chinoises ont réalisé 1 272 opérations de cession, les entreprises indiennes 776 et les entreprises d'Afrique du Sud 552.

Ce nombre élevé s'explique en premier lieu (pour la Chine et l'Inde) par l'énorme potentiel qu'offrent les marchés chinois et indien. Par ailleurs, et comme le montre la figure 2, l'écart entre les opérations de cession réalisées par ces deux pays et ceux des autres pays (dont la Tunisie) s'est considérablement accru depuis 2002. En effet, pour la Chine, le nombre de cession a triplé entre

2001 et 2005. Ce qui atteste de l'intérêt qu'accorde le marché international des F&A à ces marchés mais aussi à une ouverture de plus en plus grande de ces entreprises au capital étranger (un résultat un peu surprenant pour un pays traditionnellement conservateur et réservé comme la Chine).

**Tableau 7 : Nombre des opérations de cession de parts de capital pour un panel de pays en développement**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Tot.
Tunisie	-	2	4	4	4	9	3	5	-	1	5	37
Afrique du sud	64	83	59	48	65	63	52	24	29	32	33	552
Chine	58	51	65	60	72	94	79	107	214	217	255	1 272
Inde	45	30	34	46	71	111	84	66	83	80	126	776

Source : CNUCED, World Bank

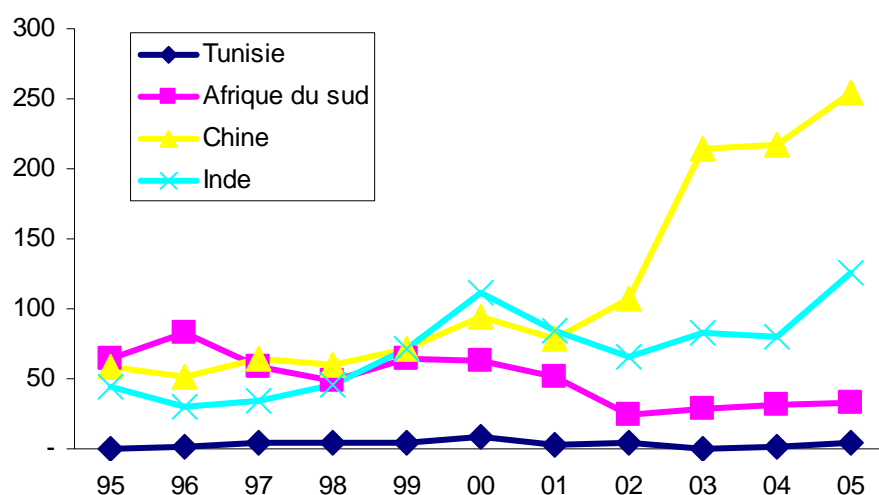


Figure 2 : Nombre de cessions de parts de capital

#### 4.4. Analyse de contenu des propositions de partenariat

Afin d'analyser le comportement des entreprises tunisiennes en matière de partenariat étranger, nous avons eu recours à une analyse thématique des « propositions de partenariat » indiquées par les entreprises sur le portail de l'Agence de Promotion de l'Industrie : Le Salon virtuel. Le salon virtuel est un

espace d'information mis à la disposition des entreprises. C'est un support de communication destiné à informer les parties prenantes et les partenaires de l'entreprise sur son historique, ses produits ainsi que ses programmes futurs. Ainsi, la rubrique « propositions de partenariat » constitue une déclaration d'intention sur les stratégies de partenariat de l'entreprise et peut être utilisée pour analyser les comportements des entreprises.

L'analyse thématique consiste au comptage d'un ou de plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée. Dans notre cas, l'unité de codage est le paragraphe qui compose la rubrique « propositions de partenariat ». Il est ensuite possible de relever dans un échantillon d'unité de codage le type de partenariat le plus recherché. On procède ainsi au comptage dans chaque unité de codage de tous les items appartenant à une catégorie de partenariat.

La première étape consiste à la définition des catégories de partenariat ainsi que leurs composantes (voir tableau 8).

**Tableau 8 : catégories de partenariat étranger et leurs composantes**

<b>Catégorie</b>	<b>Items</b>
Partenariat commercial	marché, commercial, débouchés, importation, exportation, écoulement
Sous-traitance	sous-traitance, preneur d'ordre
Partenariat industriel	développement, industriel, conception
Représentation	représentation, distribution, écoulement, négoce
Projet mixte	projet, joint venture, mixte
Partenariat financier	Financier, capital, participation

L'analyse a porté sur un échantillon de 200 entreprises sur une population de 683 entreprises dont le capital social est supérieur à 1 MD. Parmi les « propositions de partenariat » analysées, 60 entreprises (soit 30%) indiquent « *accepter toute proposition de partenariat* ». Nous pensons que dans ce cas, il s'agit

d'entreprises sans véritable stratégie de partenariat ou adoptant des stratégies de base qui consistent à rechercher des partenariats de nature commerciale.

Le reste des entreprises (soit 140 sur 200) présente de manière explicite les types de partenariat recherchés. L'analyse de ces propositions est présentée dans le tableau 9.

Il ressort de cette analyse que le type « partenariat commercial » a été cité 120 fois sur 260 items (soit 46,15 %). Les types « partenariat de sous-traitance » et de « représentation » sont cités respectivement avec des proportions de 18,46 % et 12,31 %. Ainsi, 75 % des types de partenariat recherchés appartiennent aux modalités de marché et de partenariat. Alors que la modalité investissement concerne seulement 25% des items : il s'agit des catégories « partenariat industriel », « projet mixte » et « partenariat financier ».

Il semble ainsi que les entreprises étudiées sont plutôt portées sur des modalités de partenariat commercial. Ces entreprises sont peu disposées à entrer dans des partenariats de développement et encore moins de type financier. L'ouverture de capital au partenariat étranger n'est peut être pas à l'ordre du jour pour nos entreprises.

**Tableau 9 : analyse thématique des propositions de partenariat**

<b>Catégorie</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Partenariat commercial	120	46,15%
Sous-traitance	48	18,46%
Partenariat industriel	36	13,85%
Représentation	32	12,31%
Projet mixte	16	6,15%
Partenariat financier	8	3,08%
Nombre total des items cités 260 pour 140 unité de codage analysée		

#### 4.5. Enquête IACE/CIPE 2007

Afin de compléter notre étude, nous avons utilisé les résultats de l'enquête réalisée par la Cellule des Jeunes Membres de l'Institut Arabe des Chefs d'entreprises sur la gouvernance des entreprises au cours du premier trimestre de l'année 2007. Cette enquête a porté sur un échantillon de 500 entreprises appartenant à divers secteurs d'activité, de différentes tailles et de formes juridiques variées. Cet échantillon est représentatif des entreprises tunisiennes. Afin d'exploiter davantage cette enquête, nous avons ajouté des questions qui se rapportent au partenariat.

##### *a. Recherche de partenariats*

Le nombre de réponses exploitables pour la partie consacrée au partenariat est de 339 sur un total de 500 soit un taux de 67,8 %. Sur ces 339 entreprises, 103 (30,3 %) seulement prétendent avoir recherché durant les cinq dernières années au moins une fois à entrer dans une relation de partenariat. Ce taux n'est pas le même au sein de toutes les catégories d'entreprises. Le tableau 10 regroupe les réponses à cette question par nature juridique, taille de l'entreprise (effectif) et secteur d'activité.

L'analyse de ces réponses montre que les entreprises ayant une forme juridique de capital présentent une propension à rechercher des relations de partenariat plus élevée que les entreprises adoptant une forme juridique de personnes, en particulier les entreprises de formes « basiques ».

Eu égard aux secteurs d'activité, il semble que les entreprises appartenant aux secteurs des Industries mécaniques et automobiles, de la construction et du transport sont celles qui cherchent le plus à entrer dans des relations de partenariat avec respectivement des taux recherche de 55,56 %, 40 % et 47,73 %. Il s'agit, en effet, de secteurs de technologies de pointes et/ou de branches

d'activité qui nécessitent des investissements lourds en équipement et en technologie favorisant ainsi l'ouverture aux relations avec des partenaires étrangers. Par ailleurs, les entreprises du secteur touristique sont celles qui recherchent le moins à entrer en relation de partenariat (14,29%). Ce résultat contraste avec l'intérêt que porte le marché international des fusions & acquisitions au secteur touristique. Ce résultat ne peut pas être expliqué par l'environnement juridique tunisien<sup>3</sup> en matière d'investissements étrangers, considéré parmi les plus ouverts au monde.

**Tableau 10 : Recherche de partenariat durant les cinq dernières années en pourcentage**

Nature juridique	Secteur d'activité		Effectif					
	Non	Oui	Non	Oui				
SA	56,79	43,21	IMAA	44,44	55,56	<10	70,59	29,41
SARL	69,83	30,17	IMHIAA	61,97	38,03	10-19	76,52	23,48
Autre	83,33	16,67	Construction	60,00	40,00	20-50	61,54	38,46
			Commerce	81,51	18,49	50-99	60,87	39,13
			Tourisme	85,71	14,29	>100	55,56	44,44
			Transport	52,27	47,73			

Par ailleurs, la taille de l'entreprise mesurée par l'effectif des employés semble avoir une relation positive avec l'ouverture sur le partenariat étranger. Environ une entreprise sur deux, parmi celles ayant un effectif supérieur à 100 employés, a entamé des démarches de recherche de partenaires étrangers durant les cinq dernières années. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les entreprises de grande taille sont des entreprises qui ont atteint un stade de maturité avancé se traduisant par des structures organisationnelles élaborées, des ressources humaines compétentes et souvent des taux de croissance en saturation. Tous ces facteurs amènent naturellement ces entreprises à la recherche de partenariats étrangers, leur permettant d'asseoir leurs positions sur le marché local, de

<sup>3</sup> En particulier le tourisme résidentiel.

diversifier leurs offres de produits & services et de répondre au besoin interne de ces structures à une croissance externe.

*b. La réussite de la démarche de mise en relation*

La recherche d'une relation de partenariat n'implique pas toujours la réussite d'une mise en relation. Le nombre d'entreprises ayant réussi une mise en relation est présenté dans le tableau 11.

Le taux de réussite est globalement assez élevé avec trois entreprises sur cinq qui réussissent à développer une des formes de partenariat (un taux d'échec de 42,72 %). Cependant, ces relations sont généralement de type autre que la modalité « investissement » avec des taux de 20,39 % seulement de mise en place de joint venture et de 19,45% de création de nouvelles entreprises. Il semble ainsi que les recherches de partenariat les plus réussies sont plutôt de nature commerciale.

**Tableau 11 : Nombre d'entreprises ayant réussi une mise en relation**

	Effectif	%
<b>JV</b>	22	20,39%
<b>Accord technique</b>	31	30,10%
<b>Création</b>	21	19,45%
<b>Non aboutissement</b>	44	42,72%

Une entreprise peut avoir réussi plusieurs formes de partenariat

Afin d'étudier l'impact de la forme juridique sur la réussite de la démarche de partenariat nous avons procédé au regroupement des types de partenariat par catégories de formes juridiques. Les résultats sont présentés dans le tableau 12.

**Tableau 12 : Type de partenariat réussi et forme juridique en pourcentage**

	Aucun		Création		Accord technique	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
<b>SA</b>	28,57	71,43	37,14	62,86	37,14	62,86
<b>SARL</b>	48,44	51,56	15,63	84,38	25,00	75,00
<b>Autres</b>	75,00	25,00	0	100,00	50,00	50,00

L'analyse de ces réponses montre que les entreprises ayant une forme juridique de capital sont plus à même de réussir des relations de partenariat (lorsqu'une telle démarche est entamée) que les entreprises adoptant une forme juridique de personnes (un taux de réussite de 71,43 % pour les SA comparé à un taux de 51,56 % pour les SARL et de 25% pour les autres formes). Les entreprises de forme juridique « basiques » sont plus présentes au niveau des accords techniques avec un taux de réussite de 50 %.

Ce résultat trouve son explication dans le fait que les entreprises de formes juridiques élaborées sont généralement mieux organisées ; ce qui leur permet de mieux négocier leurs propositions de partenariat. En outre, les entreprises de capital adoptent des procédures de gouvernance plus développée ce qui leur confère un statut de partenaire sérieux et transparent : facteurs favorisant la mise en relation avec des partenaires étrangers généralement à la recherche de synergie mais aussi averses au risque.

Au niveau des secteurs d'activité, la palme d'or revient au secteur de la construction avec un taux de réussite de 75 % mais avec des formes de partenariat autres que l'investissement ou l'apport technologique. Le secteur touristique occupe la dernière place au niveau de la réussite dans une mise en relation. Ceci peut s'expliquer par la spécificité de ce secteur où les TO internationaux dominent le marché et sont à la recherche de rachat (parfois hostiles) d'unités opérant sur le marché local. Cette forme hostile de partenariat

proposé peut expliquer le faible intérêt d'opérateurs locaux à l'ouverture au partenariat étranger, lesquels cherchent généralement à préserver leurs participations au capital (l'orgueil du créateur-fondateur).

**Tableau 13 : Type de partenariat réussi et secteur d'activité en pourcentage**

	Aucun		Création		Accord technique	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
<b>IMAA</b>	55,56	44,44	77,78	22,22	77,78	22,22
<b>IMHIAA</b>	60,00	40,00	64,00	36,00	64,00	36,00
<b>Construction</b>	25,00	75,00	75,00	25,00	100,00	0,00
<b>Commerce</b>	54,55	45,45	72,73	27,27	72,73	27,27
<b>Tourisme</b>	0,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
<b>Transport</b>	70,00	30,00	90,00	10,00	55,00	45,00

La réussite dans la mise en relation avec un partenaire étranger (une fois la démarche entamée) peut aussi être liée à la taille de l'entreprise. Les entreprises de grande taille sont mieux organisées et disposent de ressources financières et humaines plus importantes. Elles sont de ce fait mieux dotées pour réussir la négociation de leurs propositions de partenariat. Les résultats de l'analyse par taille (mesurée par l'effectif) sont repris dans le tableau 14.

Les résultats obtenus ne semblent pas confirmer cette hypothèse. En effet, les entreprises dont l'effectif est supérieur à 100 employés ont moins bien réussi à faire aboutir leurs démarches de recherche de partenaires étrangers ; les entreprises qui ont le mieux réussi étant celles dont l'effectif est compris entre 50 et 99 salariés.

Parmi celles qui ont réussi une mise en relation, il ne semble pas qu'il y ait de différences entre elles au niveau des types de partenariat. Par ailleurs, les entreprises de très petite taille (<10 employés) et de grande taille (>100)

semblent réussir le plus à obtenir des relations de partenariat de type « accord technique ».

**Tableau 14 : Type de partenariat réussi et effectif en pourcentage**

	Aucun		Création		Accord technique	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
<b>&lt;10</b>	75,00	25,00	75,00	25,00	50,00	50,00
<b>10-19</b>	62,07	37,93	82,76	17,24	79,31	20,69
<b>20-50</b>	42,86	57,14	78,57	21,43	89,29	10,71
<b>50-99</b>	38,89	61,11	77,78	22,22	66,67	33,33
<b>&gt;100</b>	80,00	20,00	70,00	30,00	40,00	60,00

*c. Raisons de la non réussite à développer une relation de partenariat*

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur les raisons qui empêchent les entreprises tunisiennes à s'ouvrir sur le partenariat étranger. Les réponses des entreprises enquêtées (celles dont la démarche de recherche d'un partenaire étranger n'a pas abouti) sont regroupées dans le tableau 15.

Selon les entreprises de l'échantillon, le « manque d'intérêt » ainsi que « faible potentiel du marché local » semblent être les deux éléments qui expliquent le plus le non aboutissement à une mise en relation avec des taux respectifs de 59,09 % et 63,64 %. Pour 31,82 % des entreprises interrogées « les problèmes de management » pourraient être à l'origine de l'échec à développer des liens de partenariats. Le manque d'information sur le secteur d'activité et sur l'entreprise sont respectivement cités par 22,73 % et 13,64 % des entreprises. Enfin, « les conflits de pouvoir » ne semblent pas être un facteur important qui pourrait expliquer le non aboutissement de ces démarches. Ce résultat, peut s'expliquer par la prépondérance des partenariats de type commercial pour lesquels la question de partage des pouvoirs n'est pas à l'ordre du jour.

**Tableau 15 : Raisons de la non réussite de la mise en relation en pourcentage**

	<b>Non</b>	<b>Oui</b>
<b>Manque d'intérêt</b>	40,91	59,09
<b>Faible potentiel du marché local</b>	36,36	63,64
<b>Manque d'information sur l'entreprise</b>	86,36	13,64
<b>Manque d'information sur le secteur</b>	77,27	22,73
<b>Problème de management</b>	68,18	31,82
<b>Conflit de pouvoir</b>	88,60	11,40

*d. Impact du partenariat*

La dernière partie du questionnaire a été consacrée à l'examen de l'impact du partenariat sur les entreprises. Les répondants sont appelés à noter leur niveau d'accord sur une échelle de 1 à 5 (1 : étant totalement en désaccord et 5 totalement en accord)<sup>4</sup> avec six propositions relatives à l'impact de la mise en relation sur l'entreprise. Les réponses des entreprises interrogées sont présentées dans le tableau 16.

Il ressort de ce tableau qu'en moyenne l'entrée en relation de partenariat a permis à l'entreprise bénéficiaire d'améliorer son chiffre d'affaires (3,270) et d'améliorer sa compétitivité (3,270). Par ailleurs, ces relations n'ont pas favorisé l'accès à d'autres marchés (2,703). Ceci pourrait indiquer que les partenariats réalisés ont concerné principalement la consolidation de la position de l'entreprise sur le marché local en réalisant des gains de compétitivité grâce à l'apport du partenaire étranger (type représentation ou joint venture) ce qui s'est traduit par une amélioration du chiffre d'affaires.

En outre, l'ouverture sur le partenariat étranger ne semble pas avoir eu d'impact sur le partage du pouvoir dans l'entreprise (2,286). S'agissant de partenariat plutôt commercial où la question du pouvoir décisionnel n'est pas posée, ces

<sup>4</sup> 3 étant le score de neutralité.

résultats ne doivent pas être analysés dans le sens d'une prise de participation hostile où le partenaire étranger s'enquiert du pouvoir et domine le partenaire local.

Enfin, les réponses quant à l'amélioration de la qualité de l'information et l'accès à d'autres sources de financement ne sont pas significativement différents de la valeur de neutralité (respectivement 3,108 et 3,054). En effet, cela dépend de la nature du partenariat réalisé. Cependant, on peut conclure que l'ouverture sur l'étranger a pu selon les entreprises enquêtées améliorer la transparence de l'entreprise de manière générale. En effet, une relation durable ne peut se fonder que sur le flux d'informations le plus transparent possible et ce quel que soit le type de partenariat envisagé.

**Tableau 16 : Impact du partenariat (type création ou Joint venture) sur l'entreprise**

	Score moyen (échelle de 1 à 5)
Amélioration du CA	3,270
Amélioration de la compétitivité	3,270
Amélioration de la qualité de l'information	3,108
Accès à d'autres sources de financement	3,054
Accès à d'autres marchés	2,703
Partage de pouvoir équitable	2,286

## **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif d'étudier l'ouverture des entreprises tunisiennes au partenariat étranger, en particulier sous la forme de participation au capital. Nous avons procédé en trois étapes. La première étape a été consacrée à une analyse des opérations de cession de parts de capital réalisées par les entreprises tunisiennes durant la période 1995-2005. Cette analyse a été complétée par une étude comparative sur un panel de pays en développement (Egypte, Maroc,

Algérie, Slovaquie, Slovénie, Turquie, Botswana Jordanie ; Chine ; Inde et Afrique du Sud).

En deuxième lieu, nous avons opté pour une analyse thématique des « propositions de partenariat » figurant sur le Salon virtuel maintenu par l'Agence de Promotion de l'Industrie. Cette analyse thématique a été effectuée sur un échantillon de 200 entreprises dont le capital social est supérieur à 1 MD.

Enfin, nous avons exploité les résultats de l'enquête menée par l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises sur un échantillon de 500 entreprises représentatives du tissu entrepreneurial tunisien.

L'ensemble de ces analyses nous a permis de dégager les conclusions suivantes :

- Comparativement aux pays similaires les entreprises tunisiennes sont assez présentes sur le marché international des cessions de participations. Nos entreprises ne semblent pas relativement moins ouvertes au partenariat étranger.
- La Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud sont très en avance par rapport aux autres pays en développement. Ceci dénote de l'intérêt qu'accordent les opérateurs internationaux à ces marchés mais aussi à une plus grande ouverture des entreprises de ces pays, en particulier depuis l'année 2000.
- Les entreprises tunisiennes s'intéressent plutôt à des formes commerciales de partenariat : distribution, représentation et/ou sous-traitance.
- Seulement le tiers des entreprises tunisiennes cherche à entrer dans des relations de partenariat. Les entreprises de grande taille, de forme juridique de capital, sont plus actives sur le marché du partenariat.

- Parmi les entreprises ayant envisagé l'entrée en relation, environ la moitié a réussi à développer effectivement un partenariat. Cependant, les taux de réussite diffèrent selon la nature juridique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.
- Les entreprises de grande taille, de forme juridique de capital, ont plus de chances pour réussir la démarche de mise en relation.
- Les principales raisons de l'échec de la mise en relation sont le manque d'intérêt et le faible potentiel du marché local.
- Il ne semble pas que des problèmes de conflits de pouvoir ont un impact sur l'aboutissement de ces démarches. Ceci pourrait être dû à la prépondérance du partenariat commercial dans lequel il n'y a guère de conflits décisionnels.
- Les relations de partenariats de type joint venture ou création ont permis aux entreprises tunisiennes d'améliorer leur CA ainsi que leur compétitivité.
- Ces opérations ne semblent pas avoir amélioré l'accès à d'autres sources d'information ou à un meilleur partage du pouvoir.

# **Les obstacles au financement des firmes tunisiennes par le marché boursier.**

Chokri Mamoghli

CJM-IACE

Tunis le 20 Juin 2007

## **Introduction**

Nous nous proposons à travers ce papier, de procéder à un passage en revue des avantages et éventuellement des inconvénients, que génère le recours, par les firmes tunisiennes, au financement à travers le marché boursier. Ce financement direct, qui peut prendre deux grandes formes, à savoir l'émission d'actions et celle de titres de créance (obligations et titres assimilés), ne se développe pas aussi rapidement que le souhaitent les chefs d'entreprises et l'ambitionnent les responsables de la conduite de la politique monétaire. En effet, et en dépit de la panoplie d'incitations prévues par les différentes réglementations, le volume des émissions sur le marché primaire, reste très inférieur à celui de pays ayant atteint un niveau de développement comparable à celui de la Tunisie. L'inventaire que nous effectuons, nous a conduit à nous situer à trois niveaux d'agrégation différents. Nous nous plaçons en effet successivement aux niveaux: macroéconomique, de l'entreprise et celui de l'épargnant.

La deuxième partie de cet article est consacrée à l'exploration de certaines pistes pouvant conduire au décollage visé.

### **1. Les spécificités du financement par le marché**

Le financement des firmes par le marché boursier constitue la principale alternative au financement par le système bancaire. En effet, mis à part les crédits commerciaux (entre clients et fournisseurs évoluant dans la même branche), qui ne peuvent pas dépasser les limites imposées par les contraintes de l'équilibre financier et par les spécificités et les pratiques des secteurs d'activités, les firmes ne peuvent recourir qu'au financement par les banques et par les institutions financières. Cette forme de mobilisation des ressources externes est, en général, génératrice d'endettement. Les exceptions prennent la forme de recours au crédit-bail (engagement hors bilan) et aux sociétés de capital-risque qui n'interviennent, théoriquement, que pour le financement d'activités spécifiques et selon des conditions assez particulières.

Dans ce qui suit nous ne nous attardons pas sur les spécificités du financement bancaire en Tunisie. Celui-ci a été, et depuis l'indépendance du pays, le principal levier de financement de la croissance et de conduite des politiques publiques dans tous les secteurs de l'économie: agriculture, tourisme, industrie textile, habitat etc. Disons tout simplement que depuis quelques années, ce secteur a connu quelques difficultés qui sont, somme toute, explicables au vu des performances de l'économie et en l'absence de traditions et d'un savoir-faire en matière d'évaluation des risques. Ces difficultés se résument en un seul chiffre qui est celui du pourcentage de créances accrochées de l'ordre de 20% du total des crédits accordés. La nécessité de la prise en compte des nouvelles règles prudentielles (Bales II) et l'arrivée de nouveaux acteurs maîtrisant les techniques modernes de *rating* des firmes se sont traduites, au cours de la dernière période, par un renversement de tendance.

Dans ce contexte, il est pertinent, d'analyser les spécificités du recours au financement, des firmes, par le marché. Qu'apporte-t-il à un niveau agrégé? Pourquoi les autorités publiques s'emploient-elles à le développer? Quels sont ses effets sur les structures de financement des entreprises? A-t-il un impact sur leur gestion financière? Que représente-t-il pour les investisseurs individuels et institutionnels?

### **1.1 Impacts du développement du marché boursier au niveau global:**

Au cours de la dernière décennie, les autorités publiques se sont fortement impliquées dans le développement du marché boursier. La somme des textes promulgués, des incitations offertes aux entreprises et aux investisseurs (voir annexe 1), et des investissements de modernisation et de réorganisation, témoigne de l'importance des efforts déployés. En contrepartie, différentes retombées sont escomptées. Celles-ci se situent à plusieurs niveaux. Dans ce qui suit, nous en considérons quatre.

La première retombée est celle de l'implémentation d'une concurrence entre secteur bancaire et marché boursier. L'effet attendu de cette concurrence est celui d'une baisse du coût de financement des entreprises qui serait générée par la baisse des taux d'intérêts et celle des taux de rendement exigés par les actionnaires. Une telle baisse ne manquerait pas d'avoir un effet positif sur la capacité bénéficiaire des firmes. En Tunisie, le principal obstacle à l'intensification de la concurrence est la nature même d'un grand nombre d'intermédiaires en bourse. Ceux-ci sont en effet, eux-mêmes filiales des institutions bancaires (voir annexe 2). Il fut même un temps où l'activité d'intermédiation était confiée à une direction au sein de chaque établissement bancaire.

Le second effet est en rapport avec la conduite de la politique monétaire. Depuis quelques mois et à l'instar de nombreux pays, la Tunisie s'est engagée, en collaboration avec le Fonds Monétaire International, dans la mise en oeuvre d'une politique de ciblage d'inflation. Celle-ci devrait donner à

terme aux autorités suffisamment de marges de manœuvres pour atteindre l'objectif de convertibilité courante du dinar tunisien. La réussite de cette politique de ciblage est conditionnée par un certain nombre de préalables parmi lesquels figure l'existence d'un marché boursier actif. En effet le développement du marché des actions et surtout celui des obligations, donnerait à la Banque Centrale la possibilité d'agir sur les taux d'intérêt à long terme insensibles, par définition, aux outils classiques et de court terme, de la politique monétaire (politique *d'open market*).

Le troisième objectif visé à travers le développement du marché boursier est celui de son approfondissement. Le nombre de firmes et la capitalisation boursière globale du marché sont, en effet, une condition nécessaire (mais pas suffisante) et un argument de taille pour l'attraction des investissements étrangers de portefeuille. Cette forme de flux de capitaux étrangers quoique moins privilégiées que les investissements directs étrangers (par définition moins volatiles), constitue pour les autorités publiques un substitut à l'endettement.

Le quatrième effet attendu réside au niveau de l'image et plus précisément du *rating* du pays. L'existence d'un marché boursier développé est significative pour les partenaires étrangères. Elle traduit l'existence d'une économie de marché et est interprétée comme un signe de compétitivité de l'économie et de bonne gouvernance des entreprises. Les ratios de *capitalisation boursière/PIB*, *Volume de transaction/PIB*, sont souvent retenus dans la détermination du *rating* ou du *ranking* d'un pays.

Les deux tableaux qui suivent donnent successivement quelques indications relatives aux performances macroéconomiques (tableau 1) et boursières (tableau 2) des quatre pays signataires des accords d'Agadir signés en février 2004 entre le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie et visant à accélérer le processus d'intégration régionale.

**Tableau 1 : performances macroéconomiques des pays signataires de l'accord d'Agadir (PAA)**

Pays	PIB		Croissance du PIB réel		Taux d'inflation en %		Solde budgétaire en % du PIB		Dette extérieure en % du PIB	
	2005	PIB/h en \$ (PPA) 2005	90-00	01-05	90-00	01-05	90-00	01-05	1993	2005
Egypte	89	4317	4.2	3.8	10.1	5.9	-1.2	-3.1	65	31
Jordanie	13	5096	4.3	6.2	4.7	2.4	-0.6	-3.3	109	56
Maroc	52	4503	2.6	4.2	4.2	1.4	-2.7	-3.6	81	25
<b>Tunisie</b>	<b>29</b>	<b>8255</b>	<b>5.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>2.6</b>	-3.2	-2.1	<b>53</b>	<b>52</b>
MENA			3.6	4.9	13.5	5.4	-4.6	0.7	56	36

PED			4.2		44.2	5.85	-3.1	-2.4	42	31
-----	--	--	-----	--	------	------	------	------	----	----

Source: FMI, WEO septembre 2006, sources nationales.

**Tableau 2: Indicateurs boursiers des pays signataires des accords d'Agadir**

Pays	Capitalisation boursière				Volume des transactions		Taux de rotation		Nombre de sociétés cotées		Indice Général (Var en %)	
	Mrds de \$		% PIB		% PIB		% PIB		2004	2005	2004	2005
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005				
Egypte	38.1	79.5	48.2	81.8	7.5	27.0	18.0	34.9	795	744	52.0	83.3
Jordanie	18.4	37.6	159.7	292.5	46.5	185.0	29.0	63.2	192	201	62.4	91.9
Maroc	25.2	27.3	46.5	54.8	7.8	21.4	14.9	28.8	53	55	14.7	22.5
<b>Tunisie</b>	<b>2.6</b>	<b>2.8</b>	<b>8.8</b>	<b>10.3</b>	<b>0.9</b>	<b>1.9</b>	<b>10.0</b>	<b>18.7</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>3.7</b>	<b>17.2</b>

Source: Fonds Monétaire Arabe, Bourses nationales

Il ressort de la lecture de ces deux tableaux que, bien qu'affichant des performances macroéconomiques supérieures à celles de ces trois partenaires, la Tunisie accuse un certain retard au niveau de ses indicateurs boursiers.

### 1.2 Au niveau de la firme:

Le développement du marché boursier a de nombreux impacts au niveau de l'entreprise. Cette dernière en est, en fait, le principal bénéficiaire. En effet, En plus des retombées recensées plus haut (croissance économique, baisse du coût de financement, baisse de l'inflation, disponibilité des capitaux), il est possible d'identifier des effets directs sur la vie des entreprises.

L'entreprise a la possibilité d'accéder à une gamme plus large d'actifs financiers différents légèrement les uns des autres: actions ordinaires, actions sans droit de vote, actions à dividende prioritaire, obligations classiques, obligations convertibles, obligations zéro-coupon etc. Ces différentes catégories d'actifs présentent des caractéristiques et les responsables financiers ont donc la possibilité de choisir en fonction de leurs contraintes et de leurs objectifs en termes de rendement et de risque.

L'accès au marché financier exige de la part de l'entreprise une discipline qu'elle n'est pas fortement encline à avoir lorsque son financement n'est pas public. Le fait d'être tenue de produire à échéances régulières de l'information comptable et financière, se traduit toujours par une organisation interne rigoureuse et réactive, capable de communiquer rapidement les informations et de prendre en des délais très courts les décisions susceptibles de rectifier des évolutions défavorables des cours ou de

conforter celles jugées, au contraire, positives. L'entreprise est également incitée à se comporter de manière "citoyenne" c'est à dire respectueuse des exigences du développement durable. En plus de l'obligation de la rentabilité économique et financière, les considérations d'ordre social sont intégrées (traitement équitable des employés, des partenaires commerciaux et des composantes de la société civile) et il en est de même de celles environnementales. L'accès au marché boursier devient ainsi un mécanisme externe de gouvernance à l'instar du Conseil de Surveillance, du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit qui sont des mécanismes internes.

L'accès au marché boursier constitue également une garantie contre les difficultés rencontrées lors de la transmission d'entreprise. En l'absence d'une évaluation régulière par le marché, la transmission du patrimoine, que représente l'entreprise, soulève des problèmes d'évaluation et de partage. Lorsque le capital est divisé en actions cotées, qu'il est possible de céder totalement ou partiellement de manière rapide et sécurisée, ces difficultés sont amoindries et les chances de survie de la firme, préservées. Soulignons à ce niveau qu'en effet, l'une des principales causes de défaillance et de disparition des firmes, relevée aussi bien dans la littérature juridique et financière qu'à travers les statistiques, est le blocage du processus décisionnel qui survient au moment de la transmission.

En présence d'un patrimoine constitué de plusieurs entreprises, la constitution d'une *holding* qui prendrait des participations dans les différentes unités et qui serait détenue par les ayant droit favorise la pérennité de ces dernières. La holding peut favoriser la cotation des différentes unités.

### **1.3 Au niveau des investisseurs:**

L'existence d'un marché boursier développé présente également de nombreux avantages pour les investisseurs aussi bien individuels que pour ceux institutionnels.

Le premier bénéfice réside au niveau des possibilités de diversification du portefeuille et d'arbitrage entre la rentabilité et le risque qu'offre un marché présentant une certaine profondeur. Celle-ci est également une garantie, certes limitée, contre le développement de bulles spéculatives qui pénaliseraient au moment de leur éclatement l'épargne des investisseurs.

Le second avantage est en rapport avec l'efficience. La sophistication du marché est synonyme d'une information financière fiable favorisée par l'existence d'un certain nombre d'intervenants (analystes professionnels, investisseurs institutionnels dotés d'importants moyens d'investigations, autorités de supervision et de régulation puissantes et indépendantes), les cours boursiers refléteraient à tout moment la réalité économique et financière vécue par les entreprises, la proportion des informations confidentielles à l'origine des délits d'initiés tendrait à baisser et les coûts de collecte et de traitement de cette information à devenir négligeables.

Le développement boursier se traduit également par l'amélioration de la liquidité. Les investisseurs ont ainsi la garantie qu'à tout moment les actifs financiers détenus (actions ou obligations), peuvent être transformés en liquidités.

Signalons enfin que le développement boursier améliore les conditions du placement bancaire. Les établissements bancaires peuvent être amenés en présence d'une concurrence élevée, à améliorer les conditions de taux offertes aux épargnants, afin de préserver leurs parts de marché. La concurrence agit ainsi à la baisse des taux au niveau de l'offre et du financement et à la hausse au niveau des possibilités de placement.

## **2. Les obstacles à l'émergence d'un tissu d'entreprises financées principalement par le marché:**

Nous nous posons, à travers les développements qui suivent, la question de savoir quels sont les obstacles au recours par les entreprises tunisiennes au marché boursier ? Les tableaux 3 et 4 donnent respectivement, les montants des émissions d'actions par les sociétés de la cote permanente et par celles du marché hors cote. Les montants indiqués confirment le fait que la part du marché boursier dans l'apport des fonds propres aux entreprises est presque négligeable. En effet rapportées au PIB, ces sommes sont négligeables (inférieures à 1%) comme le laisse apparaître le graphique ci-dessous.

**Tableau 3: Emissions en numéraire de titres de capital  
par les sociétés admises à la cote permanente**

<b>Années</b>	<b>Montant nominal</b>	<b>Prime d'émission</b>	<b>Total</b>
1997	32.00	17.00	49.00
1998	1.90	3.10	5.00
1999	35.40	30.00	65.40
2000	16.00	11.00	27.00
2001	34.62	50.81	85.43
2002	4.00	2.00	6.00
2003	0.00	0.00	0.00
2004	58.04	12.00	70.04
2005	33.10	36.50	69.60
2006	110.00	82.50	192.50

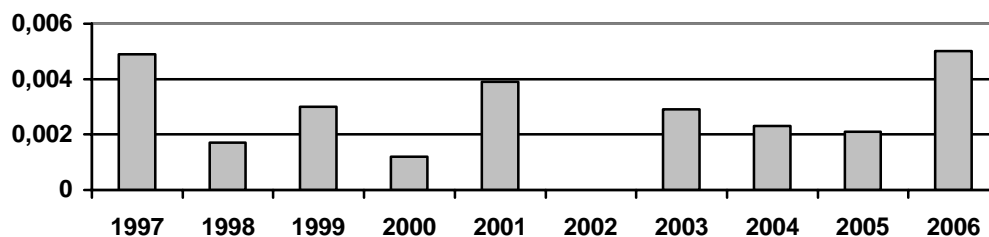
*(Chiffres en millions de dinars)  
(Source: CMF)*

**Tableau 4 : Emissions en numéraire de titres de capital  
par les sociétés non admises à la cote permanente**

<b>Années</b>	<b>Montant nominal</b>	<b>Prime d'émission</b>	<b>Total</b>
1997	50.00	4.00	54.00
1998	27.70	6.10	33.80
1999	8.30	0.00	8.30
2000	5.43	0.00	5.43
2001	19.15	8.37	27.52
2002	2.00	0.00	2.00
2003	91.13	1.12	92.25
2004	8.00	1.75	9.75
2005	5.10	4.51	9.61
2006	7.45	2.228	9.73

(Chiffres en millions de dinars)  
(Source: CMF)

**Emission de titres de capital/PIB**



Comment expliquer cet état de fait ? S'agit-il d'un déficit de réglementation ? De raisons culturelles ? De facteurs en rapport avec les caractéristiques du tissu d'entreprises ? De la nature de la procédure imposée par les autorités de supervision en vue d'accéder au marché ?

En fait la réponse se situe à différents niveaux. Certains sont intrinsèques aux entreprises et échappent à toute possibilité de rectification de la part des autorités, d'autres par contre, peuvent trouver un remède.

### **2.1 Le nombre de firmes:**

Du fait de la nature même du tissu des entreprises tunisiennes, celles éligibles à un financement par le marché, est particulièrement faible. Les entreprises susceptibles d'avoir au moins 200

actionnaires ou de diffuser un million de dinars dans le public est négligeable au regard de la population des très petites entreprises. (voir conditions d'accès an annexe 3)

## **2.2 Le statut juridique:**

La forme juridique des entreprises candidates au financement par le marché la plus appropriée est celle des sociétés anonymes. Cette forme d'organisation n'est pas celle de la majorité des entreprises tunisiennes qui sont familiales et qui optent pour une organisation en « Société à Responsabilité Limitée ».

## **2.3 L'âge des firmes**

L'âge des entreprises est également un facteur explicatif important. Le recours au marché financier pour un financement classique en capital ou pour l'émission de titres de créance suppose une taille minimale ainsi qu'un savoir faire financier et une notoriété qui ne sont acquises qu'avec le temps. Soulignons à ce niveau que nos propos concernent le financement par les instruments traditionnels qu'offre la bourse et non pas de recours au marché alternatif. Concernant ce dernier nous noterons que bien que promulgués, les textes qui le régissent ne se sont pas encore traduits par un démarrage effectif du marché. Cette expérience ne peut donc pas être évaluée.

## **2.4: Obstacles au sein des entreprises:**

La réticence des chefs d'entreprises est souvent avancée comme un facteur explicatif important. En dépit des avantages fiscaux et des gains en notoriété qu'offre un accès au marché boursier pour l'émission d'actions ou d'emprunts obligataires, les entreprises préfèrent recourir au système bancaire. La relation *banque-entreprise* semble inspirer davantage confiance et garantir un maximum de confidentialité.

La transparence, jugée exagérée, qu'implique un recours direct à l'épargne publique apparaît dans certains cas comme un obstacle au recours au marché. La nécessité de publier régulièrement des comptes contenant des informations relatives aux performances commerciales, aux salaires distribués et aux bénéfices réalisés, inhibe certains chefs d'entreprises.

Les conditions dans lesquelles sont tenues certaines assemblées générales et qui se caractérisent parfois, par des confrontations entre actionnaires majoritaires et minoritaires nuit également au recours au marché. L'absence de traditions caractéristiques d'un capitalisme populaire, que l'on retrouve dans les pays notamment anglo-saxons, explique cet état de fait.

Globalement, nous dirons que tout se passe comme si les chefs d'entreprise procèdent à une évaluation coûts-avantages (notamment fiscaux) de l'accès au marché financier. Cette évaluation

aboutit à la conclusion que le recours au système bancaire, à l'autofinancement et au partenariat direct avec des opérateurs, notamment étrangers, sont les voies les plus avantageuses de l'accompagnement de la croissance.

### **2.5 Obstacles d'ordre administratif et réglementaire:**

Bien qu'allégées par l'arrêté du ministre des finances du 24 septembre 2005, les procédures actuelles d'admission, sont jugées lourdes et contraignantes. Les responsabilités de la BVMT et du CMF ne sont pas encore bien identifiées. Ceci est particulièrement vrai concernant l'évaluation des documents contenant des informations prévisionnelles ou d'ordre qualitatif. Nous citerons à cet égard :

- Les documents attestant que l'entreprise dispose d'une organisation adéquate, d'un audit interne, d'un contrôle de gestion ...
- Du rapport d'évaluation des actifs de la société.
- Des documents relatifs aux informations prévisionnelles sur 5 ans.
- Des prospectus soumis au Conseil du Marché Financier.

Cette formulation des exigences du législateur est floue. Elle laisse des marges d'interprétation de part et d'autre. Les documents soumis par les entreprises et respectant les procédures légales, sont souvent considérés comme incomplets par les autorités de supervision. Les divergences de points de vues se traduisent par un allongement des délais d'admission et sont portées sur la place publique ce qui ne manque d'avoir un effet dissuasif sur les entreprises candidates aux mêmes types de financement.

### **3. Pistes:**

Nous explorons dans ce qui suit un certain nombre de pistes susceptibles de développer le marché financier. Ces pistes concernent essentiellement les épargnants et non pas directement les entreprises. Soulignons toutefois que l'idée sous-jacente aux voies proposées réside au niveau du fait que la condition la plus importante à l'émergence d'un marché sophistiqué susceptible d'offrir aux firmes des instruments financiers adéquats est le développement de sa taille et l'accumulation d'un savoir-faire.

### **3.1 Profiter des privatisations partielles ou totales:**

La Tunisie s'est engagée depuis un certain nombre d'années dans un vaste programme de privatisation des entreprises publiques et de financement privé de l'infrastructure. Nous recommandons à ce niveau de réserver, une partie même minoritaire du capital, au marché financier. Ce genre d'offres publiques de ventes qui soulèveraient probablement des problèmes de procédures, ne manquerait pas d'avoir des effets directement positifs sur la taille du marché. La privatisation de Tunisie Télécom est un des exemples qu'il est possible de prendre.

### **3.2 Privatisation des grandes firmes nationales:**

La privatisation partielle et transparente des grands opérateurs publics nationaux (électricité, eau, assainissement, poste, ports, aéroports, transport urbain, transport ferroviaire, etc.), est également une voie à envisager. Cette piste est incontournable. Elle permettrait à la Tunisie de se mettre au diapason des évolutions observées un peu partout dans le monde, permettraient à l'Etat de disposer de marges de manœuvre au niveau du financement des grands projets d'infrastructure, actuellement en cours de réalisation (autoroutes, ports, aéroports, etc.), réduiraient éventuellement l'endettement du pays (ce qui ne manquerait pas d'avoir un effet positif sur son *rating*), introduiraient une logique de gestion privée au sein des organismes en charge des secteurs en question et dynamiserait le marché boursier.

Nous insistons particulièrement sur le fait que nécessité de la détention de la totalité du capital des grandes entreprises publiques par l'Etat, n'a pas toujours une justification. Bien au contraire en procédant de la sorte, les autorités publiques donneraient l'exemple aux chefs d'entreprises et seraient en cohérence avec le discours tenu concernant la nécessité d'ouvrir le capital à l'épargne privée.

### **3.3 Accorder de nouvelles incitations**

Les autorités de tutelle doivent procéder à un réexamen objectif des incitations fiscales accordées aux entreprises acceptant de recourir au financement par le marché. Une réduction supplémentaire des taux de l'impôt sur les sociétés et une augmentation des crédits d'impôt dont bénéficieraient les souscripteurs, ne devraient pas être rejetées à priori.

L'ampleur des avantages fiscaux supplémentaires à accorder doit être déterminée dans une perspective dynamique et tenir compte du fait que le manque à gagner direct pour le Trésor sera compensé par des rentrées fiscales supplémentaires générées par la compétitivité accrue des entreprises.

### **3.4 Révision des conditions d'accès au marché obligataire (marché des titres de créance) :**

L'effort à fournir consisterait à envisager sans porter préjudice aux intérêts des épargnants, de baisser, et davantage, le montant minimum requis pour accéder au marché obligataire. Il est également possible d'envisager la mise en place de mécanismes permettant de déduire dans des conditions avantageuses, les intérêts générés par le remboursement des emprunts (à l'instar de la latitude donnée aux entreprises en matière de déduction des amortissements).

Les autorités publiques et les responsables des montages financiers au sein des entreprises peuvent également réfléchir à des montages *emprunts obligataires/emprunts bancaires* qui seraient effectués dans des conditions de taux et/ou de remboursement particulièrement avantageuses pour les banques, les entreprises et les épargnants.

### **3.5 Favoriser le partenariat *firmes locales/firmes étrangères***

De nombreuses entreprises et groupes tunisiens appartenant à tous les secteurs de l'économie se sont investis depuis quelques années dans des opérations de partenariat avec de grands groupes étrangers. Ces opérations qui constituent un vrai succès et qui ont eu pour effet l'émergence d'un savoir faire industriel et commercial tunisiens. Les opérations de partenariat en question n'ont pas impliqué, du moins à leur démarrage, les épargnants. Ceci s'explique évidemment par la complexité des montages à mettre en place et la nécessité de travailler en confiance.

Les autorités peuvent néanmoins réfléchir à la mise en place d'incitations qui conduiraient les partenaires à accompagner ces opérations par un recours, même limité à l'épargne publique.

### **Conclusion**

Il ressort du tour d'horizon qui vient d'être effectué que les performances boursières actuelles de la Tunisie sont très en deçà de ses performances macroéconomiques. Les entreprises et les épargnants peuvent prétendre à une gamme de produits financiers (titres de capital ou titres de créances), beaucoup plus importante quantité et en qualité.

Les conditions de l'émergence passent par la privatisation des grandes entreprises publiques en transitant, au moins partiellement par le marché et par la mise en place de nouvelles incitations fiscales au profit des entreprises et des épargnants. Le resserrement des conditions bancaires qui résultera de l'application des nouvelles normes prudentielles ne manquera pas de favoriser cette évolution.

## **Annexe 1**

Loi n° 2000-93 du 3 novembre 2000 : portant promulgation du code des sociétés commerciales, complétée par la loi n°2001-117 du 06 décembre 2001 sur les groupes de sociétés.

Loi N° 94-117 du 14 novembre 1994 : portant réorganisation du marché financier, modifiée par la loi 99-92 du 17 août 1999, relative à la relance du marché financier.

Loi n° 2000-35 du 21 mars 2000 : relative à la dématérialisation des titres.

Loi n° 88-92 du 2 août 1988 sur les sociétés d'investissement telle que modifiée par les lois n° 92-113 du 23 novembre 1992, n° 95-87 du 30 octobre 1995 et n°2001-83 du 24 juillet 2001 portant promulgation du code des organismes de placement collectif.

Loi n° 2001-65 du 10 juillet 2001 : relative aux établissements de crédit.

Loi n°2001-83 du 24 juillet 2001 : portant promulgation du code des organismes de placement collectif.

Décret n°2001-2278 du 25 septembre 2001 : portant application des dispositions des articles 15,29,35,36 et 37 du code des organismes de placement collectif, promulgué par la loi n°2001-83 du 24 Juillet 2001.

Décret n° 99-2773 du 13 décembre 1999 : relatif à la fixation des conditions d'ouverture des "comptes épargne en actions", des conditions de leur gestion et de l'utilisation des sommes et titres qui y sont déposés.

Décret n°2001-2728 du 20 novembre 2001 : relatif aux conditions d'inscription des valeurs mobilières et aux intermédiaires agréés pour la tenue des comptes en valeurs Mobilières.

Décret n° 99-2478 du 1er novembre 1999 : portant statut des intermédiaires en bourse.

Arrêté du Ministre des Finances du 27 mars 1996 : fixant les taux et les modalités de perception des redevances et commissions perçues par le CMF et la Bourse.

Arrêté du Ministre des Finances du 12 décembre 1998 : modifiant l'arrêté du 27 mars 1996 fixant les taux et les modalités de perception des redevances et commissions perçues par le CMF et la Bourse.

## Annexe 2

### LISTE DES INTERMEDIAIRES EN BOURSE

1. **AFC : ARAB FINANCIAL CONSULTANT**
2. **AI : AMEN INVEST**
3. **AXIS : AXIS CAPITAL**
4. **BESTI : BEST INVEST**
5. **BNAC : BNA-CAPITAUX**
6. **CCF : COFIB CAPITAL FINANCE**
7. **CGF : COMPAGNIE GESTION ET FINANCE**
8. **CGI : COMPAGNE GENERALE D'INVESTISSEMENT**
9. **FINACORP : FINANCE & INVESTMENT IN NORTH AFRICA**
10. **FPG : FINANCIERE DE PLACEMENT ET DE GESTION**
11. **INI : INTERMEDIAIRE INTERNATIONAL**
12. **MAC.SA :**
13. **SBT : SOCIETE DE BOURSE DE TUNISIE**
14. **SCIF : SOCIETE DE CONSEIL ET D'INTERMEDIATION FINANCIERE**
15. **SICOFI : SOCIETE INTERNATIONALE D'INTERMEDIATION ET DE CONSEIL EN FINANCE ET INVESTISSEMENT**
16. **SIFIB : SIFIB-BH**
17. **SIN : SUD INVEST**
18. **STBC : STB-CAPITALIS**
19. **TSI : TUNISO-SEOUDIENNE D'INTERMEDIATION**
20. **TVAL : TUNISIE VALEURS**
21. **UFI : UNION FINANCIERE UBCI FINANCE : UNION BANCAIRE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE  
FINANCE**

### **ANNEXE 3**

L'arrêté du ministre des finances du 24 septembre, a réorganisé les marchés de la bourse et institué un marché unique pour l'admission des titres en capital. L'autre marché étant celui des titres de créance.

L'admission des sociétés à la cote de la bourse est subordonnée à certains critères concernant la performance, la diffusion des titres dans le public et la transparence de l'entreprise.

1. Publication des comptes annuels certifiés des deux derniers exercices :
2. Les deux derniers exercices doivent être bénéficiaires. Cette condition n'est pas exigée si la société s'introduit par la procédure ordinaire suite à une augmentation de capital.
3. Diffusion de 10% du capital dans le public avec possibilité de dérogation en cas de diffusion d'un montant de 1 million de dinars.
4. Répartition des titres de la société détenus par le public (actionnaires détenant individuellement au plus 0,5% du capital et les institutionnels détenant individuellement au plus 5% du capital) entre 200 actionnaires au moins le jour de l'introduction.
5. Disposer d'une organisation adéquate, d'un audit interne, d'un contrôle de gestion,...
6. Présenter un rapport d'évaluation sur les actifs de la société.
7. Présenter des informations prévisionnelles sur 5 ans, accompagnées de l'avis du commissaire aux comptes.
8. Produire un prospectus d'admission visé par le Conseil du Marché Financier.

#### **Conditions d'admission au marché des titres de créances :**

Le marché obligataire est réservé aux titres de créances émanant de l'Etat et des collectivités publiques, des sociétés déjà cotées en bourse (titres de capital) et en général aux titres de créances des sociétés, avec comme conditions :

1. L'encours de l'emprunt doit être égal ou supérieur à 1 MD.
2. Produire un prospectus d'admission visé par le Conseil du Marché Financier.
3. Par ailleurs, la collectivité qui demande l'admission de ses titres de capital ou de créances à la cote de la Bourse prend l'engagement de la prise en charge de ses titres par la STICODEVAM et ce, préalablement à l'introduction.

# Le rôle des employés dans le développement de l'entreprise

Olfa Zéribi-Benslimane, MC, IHEC  
Mai 2007

---

## Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements à tous ceux qui par leur collaboration et leur réactivité, ont pu contribuer à la pertinence et à la cohérence de ce papier. Nous citerons, en particulier, les collaborateurs de l'IACE, la cellule des jeunes chefs d'entreprises de l'IACE, et tous ceux, dont bon nombre de managers, qui nous ont fait part de leurs propositions, suggestions et expériences dans le domaine social de l'entreprise.

---

## Résumé

Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des diverses parties prenantes ou « stakeholders », y compris ceux qui y travaillent (Hassard et Parker, 1993). Autrement dit, la performance organisationnelle de l'entreprise repose, au moins en partie, sur l'individu. En effet, le rôle de l'employé dans toute démarche s'avère crucial notamment dans une optique d'instauration d'une culture socialement responsable dans l'organisation.

C'est suivant cette perspective que s'inscrit notre propos, et ce, en présentant en premier lieu l'articulation entre la Responsabilité Sociale (RSE) et la Gouvernance de l'Entreprise tout en mettant l'accent sur la réconciliation entre la logique économique et celle sociale, afin de faire ressortir la centralité du capital humain.

Nous appuyons notre réflexion sur l'analyse des constats révélés par l'enquête menée auprès des managers (CIPE – IACE, 2007), en matière de qualité de la gestion, d'obstacles rencontrés et de progrès sociaux réalisés par les dirigeants dans l'exercice de leur métier.

Nous concluons ce travail en mettant en exergue les leviers d'action, et ce, en explicitant les mécanismes nécessaires au développement de « bonnes pratiques » considérées comme socialement responsables, en nous basant sur trois principes fondamentaux: **la transparence, l'éthique, et l'équité**. Enfin, nous présentons à titre d'illustration quelques exemples de firmes multinationales ayant mis en œuvre quelques unes de ces bonnes pratiques.

**Mots clés** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, rôle de l'employé, gouvernance, performance, bonnes pratiques.

## **Introduction**

Historiquement et quel que soit la forme entreprise, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est pratiquée de manière plus ou moins structurée, sans être systématiquement formalisée (charte, codes, ...) depuis des décennies. L'amélioration des conditions du personnel en exercice a surtout été le fait de firmes importantes ayant un souci de réputation et de visibilité à l'échelle internationale, en particulier, dans un contexte de globalisation des marchés.

En effet, l'environnement international et son contexte institutionnel représentent le cadre de référence de la RSE et de la Gouvernance à l'échelle mondiale.

De ce fait, la RSE doit se conformer à la loi, ce qui implique de respecter les droits fondamentaux au travail énoncés dans les conventions de l'OIT. L'application des exigences légales en vigueur va bien au-delà du fait de ne pas violer les droits humains, elle passe notamment par la pratique de bonnes relations industrielles avec les syndicats et développer un véritable « dialogue social ». C'est précisément parce qu'ils vont au-delà de l'obligation de respecter les droits humains fondamentaux et qu'ils intègrent de plus larges responsabilités, que l'OCDE a établi des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Celles-ci doivent, dans le cadre des règlements applicables et des pratiques en vigueur en matière d'emploi et de relations du travail, respecter le droit de leurs salariés d'être représentés par des syndicats et d'autres organisations légitimes de salariés et d'engager, soit individuellement, soit par l'intermédiaire d'associations d'employeurs, des négociations constructives avec ces représentants, en vue d'aboutir à des accords sur les conditions d'emploi. Il est également question dans ces principes de « lutte contre la corruption », dans le sens où les entreprises ne devraient pas, directement ou indirectement, offrir, promettre, accorder ou solliciter des paiements illicites ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage indu. Le pacte mondial délivré par l'ONU s'inscrit dans des perspectives identiques à celles de l'OIT et de l'OCDE en y incluant un principe dédié à la protection de l'environnement.

Ce contexte international a permis de développer le dialogue social avec les différentes parties prenantes d'une entreprise qui s'avère être une composante essentielle de stabilité et de cohésion sociale au sein de l'entreprise.

Les entreprises ne limitent désormais plus le dialogue aux seuls actionnaires, fournisseurs et travailleurs, mais élargissent celui-ci aux autres parties intéressées ou « stakeholders » (tant directes qu'indirectes) de l'entreprise. Un défi majeur pour le management consistera dès lors à engager ce dialogue de manière structurée, à équilibrer et à valoriser les divers intérêts (parfois divergents) des parties prenantes.

En définitive, ces organismes militent pour l'instauration d'une culture socialement responsable et en particulier pour la mise en valeur du rôle capital des employés dans toute démarche de « bonne gouvernance ».

Le développement de cette réflexion dans le contexte des entreprises tunisiennes va s'articuler autour de trois principales parties. Dans la première, nous présenterons la convergence du lien entre la gouvernance et la responsabilité sociale qui s'inscrit sous l'angle de l'axe social. La présentation des constats révélés par l'enquête auprès des managers (CIPE - IACE 2007) fera l'objet de la deuxième partie.

Enfin, la dernière et troisième partie proposera des axes sur lesquels développer des pratiques socialement responsables sera suivant deux perspectives: les mécanismes nécessaires et les bonnes pratiques à mettre en œuvre.

## **I- Axe social: convergence du lien entre Gouvernance et Responsabilité Sociale**

Dans ce qui suit, nous allons mettre en relief le recoupement entre les principes de la gouvernance et ceux de la responsabilité sociale, ce qui permettra ensuite d'expliciter la convergence du lien entre ces deux propos. Le développement s'articulera autour de trois propositions :

- le rôle des employés dans les modèles de gouvernance, en rappelant quelques uns des aspects de la gouvernance et en offrant un aperçu du concept des parties prenantes.
- la place des employés en tant que partie prenante, soit comment le capital humain s'inscrit au centre de la création de valeur au sein de l'entreprise.
- l'enchevêtrement entre la valeur économique et la valeur sociale fera l'objet du troisième axe.

### **1- Le rôle des employés dans les modèles de gouvernance**

Avant toute chose, il convient de rappeler quelques uns des aspects de la gouvernance selon les principes fondamentaux et les perspectives. Puis nous présenterons l'évolution des modèles vers une approche partenariale élargie.

#### **a- Les principes de la gouvernance**

Il existe une littérature abondante sur l'énumération des principes de la gouvernance envers les parties prenantes, mais rappelons brièvement quelques uns de ces principes :

- ⇒ La responsabilité
- ⇒ La confiance
- ⇒ La transparence
- ⇒ L'éthique

#### **b- Les trois perspectives de la gouvernance**

La gouvernance se présente suivant trois perspectives distinctes :

- La gouvernance en tant que raffinement des méthodes de suivi et de gestion de la performance et de resserrement du contrôle (modèle de la délégation).
- La gouvernance en tant que gestion stratégique des relations avec les parties prenantes à l'externe et à l'interne de l'organisation.
- La gouvernance en tant que ressource pour le développement de la communauté et des institutions démocratiques.

C'est donc la seconde perspective qui s'inscrit dans notre propos.

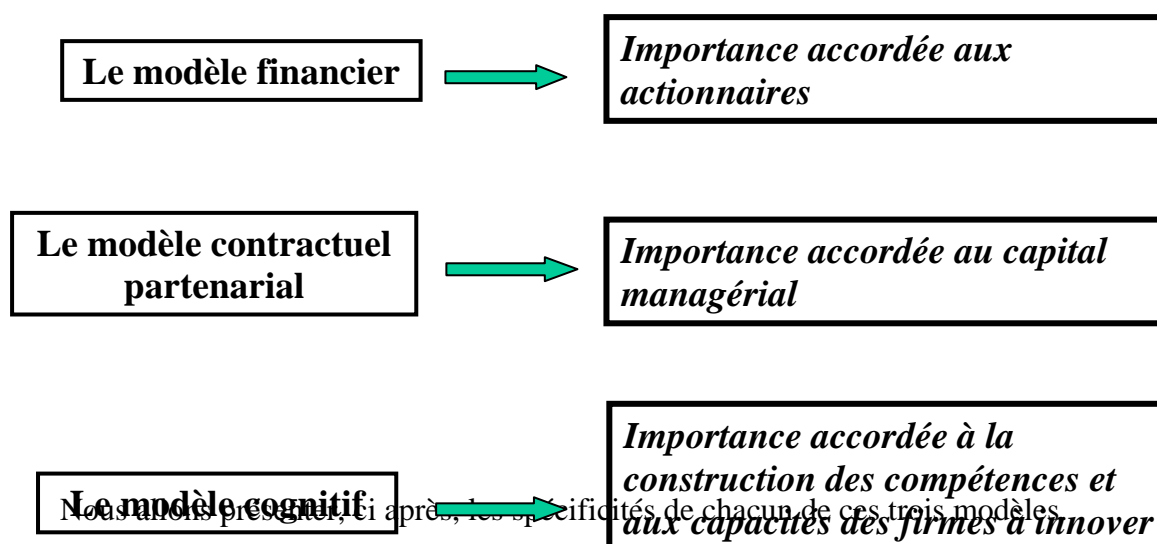
### c- Evolution conjointe des modèles de gouvernance et du rôle des parties prenantes

Nous distinguons trois modèles de gouvernance, chacun contribue avec une valeur ajoutée apportée à un aspect de l'organisation et relatif à une catégorie de partie prenante en particulier:

→Le SG (système de gouvernance) restreint les pertes d'efficacité liées aux **conflits d'intérêts** entre dirigeants et investisseurs financiers.

→Le SG limite les pertes d'efficacité liées aux **conflits d'intérêts** entre les parties prenantes notamment les salariés et distribue les cartes du **pouvoir**.

→Le SG favorise la création et la perception de nouvelles opportunités et le **développement des compétences**.



▪ **Le modèle financier** est issu du débat instauré par Berle et Means et associé à la forme organisationnelle particulière de la firme managériale, le modèle financier de la gouvernance trouve son origine dans la théorie de l'agence. Ce modèle repose sur l'analyse proposée par Jensen et Meckling (1976), qui poursuivait deux objectifs, d'une part, proposer une théorie contractuelle de la firme, inspirée de la théorie des droits de propriété, dans la version particulière associée au modèle de l' « équipe de production » d'Alchian et Demsetz (1972) et de la notion de relation d'agence, d'autre part, montrer comment cette théorie pouvait permettre d'expliquer, dans un cadre simplifié, la structure financière des entreprises.

▪ **Le modèle contractuel partenarial** plonge également ses racines dans la représentation de la firme comme équipe de production, au sein de laquelle la création de valeur, la rente organisationnelle, est due aux synergies entre les différents facteurs de production.

Selon Zingales (1998) la gouvernance n'influe sur la création de la rente que via la répartition et le SG n'est qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation ex-post qui a lieu entre les différents partenaires pour se partager la rente.

D'après Castanias et Helfat (1991) le partage avec les actionnaires peut s'expliquer en fonction des contributions respectives des actionnaires et des dirigeants et de la rareté des compétences offertes. Si la fonction actionnariale se limite à l'apport de capitaux risqués et si le marché financier est concurrentiel, la possibilité offerte aux actionnaires de s'approprier la rente est faible; il suffit de les rémunérer à leur coût d'opportunité pour les maintenir dans le noeud de contrats. Les dirigeants ayant intérêt à partager la rente organisationnelle avec les actionnaires afin d'éviter d'être remerciés, cette convergence d'intérêts, au moins partielle, modifie la vision traditionnelle de la gouvernance

Selon Blair (1995, 1999) l'interrogation sur l'origine de la rente conduit à mettre en avant, outre le capital managérial, celui associé aux compétences spécifiques des salariés.

▪ **Le modèle cognitif** indique que contrairement aux théories contractuelles, qui peuvent s'interpréter comme des prolongements du modèle économique néoclassique. Ces théories, qui comprennent différents courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences, rompent radicalement avec ce dernier. En effet, les théories cognitives reposent sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur dans la mesure où elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

→ A travers la présentation de ces trois modèles, nous remarquons le passage d'une modélisation de la formation de la valeur (modèle strictement financier) à des modélisations faisant intervenir l'ensemble des parties prenantes. De ce fait, le capital humain se montre au centre des préoccupations de la gouvernance.

→ Nous assistons dans ce propos à un élargissement des modèles et à une centralité du capital humain, ce qui nous incite à signaler les deux constats suivants :

- Les employés sont aussi les vecteurs d'une croissance puisque considérés comme partie prenantes.
- Le capital humain constitue un potentiel puissamment créateur de valeur.

#### **d- Concept de parties prenantes**

En opérant un bref retour sur le concept de partie prenante, il est couramment admis qu'une bonne gouvernance d'entreprise profite non seulement aux actionnaires, mais également aux travailleurs.

Nous reconnaissons qu'une vision du rôle de l'employé s'est renouvelée:

- Leur droit d'être pleinement impliqués dans les choix stratégiques des entreprises qui les emploient.
- Mise en valeur de la place qu'il occupe dans l'organisation productive

A partir du moment où les employés sont considérés comme des parties prenantes essentielles aux activités des entreprises, le cadre de la gouvernance d'entreprise devrait prévoir des conditions institutionnelles adéquates pour les entreprises afin d'encourager les perspectives de profit et d'emploi sur le long terme, des mécanismes de prévention de mauvaise gestion.

En d'autres termes, les travailleurs ne sont pas simplement signataires d'un contrat de travail, ils sont aussi investisseurs et citoyens.

Ce qui a pour signification que les travailleurs doivent être considérés comme des participants de l'entreprise, au même titre que les actionnaires, en ce sens qu'ils partagent les risques découlant des choix de l'entreprise.

En modifiant les termes de cet échange, la participation s'attache à revaloriser la place du facteur travail dans l'organisation productive.

A titre d'illustration, le PDG d'une grande chaîne hôtelière (Mariott) déclare qu'il identifie essentiellement trois groupes cibles à satisfaire: les clients, les employés et les actionnaires .Il note que le groupe des employés reste le plus important, et s'ils aiment leur travail et ressentent un sentiment d'accomplissement, ils serviront bien la clientèle ...

## **2-La place des employés en tant que parties prenantes**

Il y a plusieurs façons d'aborder cette problématique mais notre choix dans ce propos est d'avoir centré l'analyse sur les parties prenantes. C'est cela qui a constitué le point de départ de notre développement.

Ce qui nous a donc interpellé, en premier lieu, quelle est cette place qu'occupe un acteur comme l'employé dans l'entreprise ?

Selon l'enquête réalisée par l'IACE auprès de 500 entreprises appartenant à différentes branches d'activités (transport, services, textile, industrie, ...) et disposant d'un statut juridique varié (entreprise publique, privée, filiale d'une multinationale, ...) de taille également variée allant de moins de 10 salariés à un effectif de plus de 100 salariés. Il s'est justement révélé (en majorité) que l'employé est considéré comme essentiel à la vie de l'entreprise.

A partir de ce constat, nous avons tenté d'opérer une typologie de l'intérêt accordé aux parties prenantes en relation avec la confiance qui leur est accordée en trois catégories bien distinctes:

- 1 - Clients, employés (se situe au second rang après les clients comme vous pouvez le constater sur le tableau), institutions financières et fournisseurs
- 2 - Propriétaires, collaborateurs et environnement réglementaire
- 3 - Environnement concurrentiel et sociétal

## RELATION DE CONFIANCE ET PARTIES PRENANTES

### CLASSE 1

CLIENTS	98%
<b>PERSONNEL</b>	<b>97%</b>
BANQUES ET PARTENAIRES FINANCIERS	86%
FOURNISSEURS ET SOUS TRAITANTS	82%

### CLASSE 2

ACTIONNAIRES	70%
HIERARCHIE (CADRES)	68%
POUVOIRS PUBLICS ET COLLECTIVITES	65%

### CLASSE 3

RELATIONS AVEC LA SOCIETE CIVILE ONG	39%
<del>Des lors, nous pouvons avancer le postulat selon lequel le capital humain serait un facteur essentiel à la création de valeur pour l'entreprise.</del>	38%
CONCURRENTS	37%

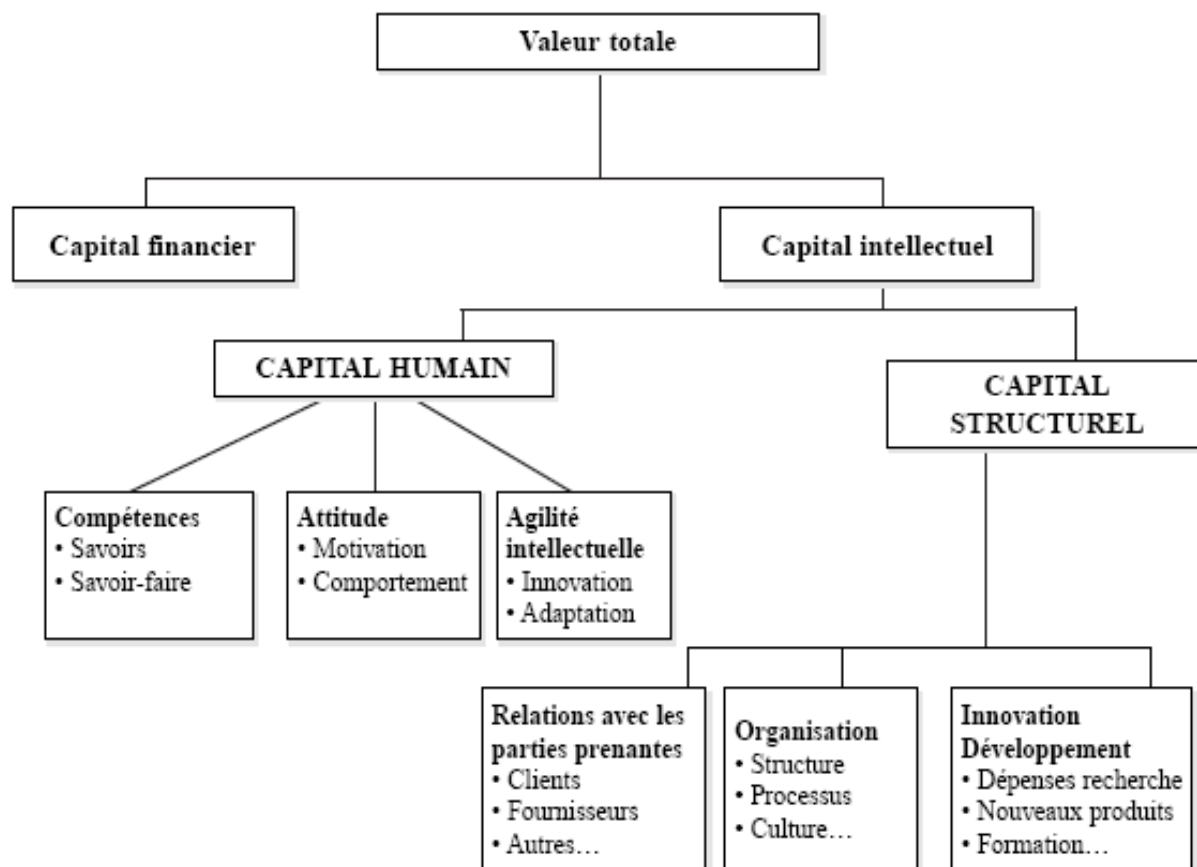
Comme l'indique le schéma ci-après, cette approche intègre, comme facteur de la création de valeur, le capital humain et le capital structurel dans lequel figure les relations avec les parties prenantes.

La performance et le développement de l'entreprise est fonction à la fois: des qualités personnelles qu'un agent apporte à son travail et du climat dans lequel il fonctionne.

Au plan de la créativité: un personnel a l'esprit d'innovation et va contribuer de façon continue à améliorer et à faire évoluer son organisation à favoriser le développement continu du système dans le quel il opère

Au plan de l'autonomie: il sait développer ses capacités d'auto-organisation, cherche à accroître ses compétences, ses connaissances, son expérience et recherche des opportunités d'amélioration dans son travail.

Parmi les autres qualités: le partage du savoir faire et de l'expérience avec les autres, la flexibilité et l'esprit d'initiative. Flexible car il peut s'adapter à tout changement organisationnel. L'esprit d'initiative car il recèle en lui des suggestions d'amélioration.



D'après « The value distinction tree », Roos et al. (1997)

possible de l'action n'est pas pris en considération. Dans cette configuration, l'éthique est liée aux seules intentions précédant l'action et non pas aux conséquences que celle-ci engendre. Weber quant à lui énonce l'éthique de la responsabilité: "Nous devons répondre à des conséquences prévisibles de nos actes".

Les travaux de Jonas permettent ainsi de rendre compte de l'actualité du concept de responsabilité. Il distingue la responsabilité attachée à nos actes passés (responsabilité rétroactive), de la responsabilité à l'égard de ce qui est à faire et qui dépend de nous (responsabilité prospective)

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise oscille entre deux extrêmes :

- La première est celle de réduire la responsabilité de l'entreprise à l'obtention du profit (le plus important possible) pour ses actionnaires.

Cette conception se fonde sur la Théorie Economique Néoclassique de Friedman (1962, 1970). « Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ». Ainsi, Friedman (1970) considère que la seule responsabilité d'une entreprise consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu.

- La deuxième est d'étendre la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.

Le management d'une organisation doit rendre compte de ses actes et des conséquences de ceux-ci devant plusieurs types d'instances et catégories d'acteurs concernés:

- ceux qui les ont nommés et dont ils dépendent *in fine* (ex: assemblée générale pour les sociétés et associations),
- les instances spécifiques, préposées à une fonction d'analyse - évaluation et mandatées par les instances précédentes pour les aider dans leurs missions de gouvernance(ex : comités d'audit, cabinets d'expertises, agences de notation...)
- les pouvoirs publics

En définitive, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales reconnaît les besoins et les priorités des intervenants de la société et évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

Le débat concerne donc la finalité de l'entreprise et sa légitimité : son rôle est-il d'enrichir ses actionnaires ou peut-il être plus large ?

➔ De là découlent deux types de comportements managériaux: dissociation et intégration

➤ ***Le modèle fondé sur la dissociation***

Dissociation entre la sphère de l'activité économique et la sphère concernant aussi bien le domaine de la vie privée (familiale, religieuse, éthique...) que celui de la vie publique (locale, nationale, internationale...). Pour faire bref, entre *business* et *hors business*. Le modèle fondé sur la dissociation: constitué par le modèle libéral «pur» tel qu'il est à la fois prôné par les économistes libéraux et par la plupart des milieux d'affaires, notamment dans les contextes sociétaux et culturels dits «anglo-saxons».

➤ ***Le modèle fondé sur l'intégration***

Le manager considère que sa mission et celle de l'entreprise qu'il dirige est multiple : il doit évidemment être compétitif – le contraire serait suicidaire – mais, aussi, autant que faire se peut, se montrer attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures

***Si le principe est celui de l'intégration, alors la Responsabilité Sociale n'est pas séparable du lien social qui accompagne l'acte économique.***

Bien qu'il soit, quelque peu dépassé, voire passé de mode (en terme d'actualité des problématiques) d'évoquer l'efficacité du double projet économique et social, il semble tout de même utile d'en rappeler brièvement quelques aspects.

Cette orientation qui concilie logique économique et logique sociale n'est envisageable que s'il existe une vision managériale qui permet ces avancées :

- Il s'agit d'une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation au sens de *Kochan et Osterman (1994)*.

- Considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise (*Péretti, 1999*).
- L'impact des pratiques sociales est un facteur essentiel du succès de l'entreprise, mais il faut toutefois souligner que leur efficacité tient beaucoup à leur cohérence avec la stratégie et à leur complémentarité.

#### 4- Valeur économique et valeur sociale

Revenons à la gouvernance pour exprimer ce double lien : **de la création de valeur économique à la création de valeur sociale au service de la gouvernance.**

Créer des emplois et les conserver, protéger les salariés, assurer une formation continue d'excellence sont les objectifs les plus souvent affichés par les entreprises qui communiquent à propos de leur *comportement social*.

Contrairement à une idée assez répandue, la *maximisation de la richesse* de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires, notamment celle des salariés. Selon Arcimoles et « le prisme de la productivité » et selon Henri Ford qui avait une conviction en la matière «diminuer les salaires ne diminuent pas les coûts, cela les augmente. La seule manière d'obtenir un produit à faible coût est de payer cher un service humain de haut niveau».



Par conséquent et en définitive, lorsque nous recoupons les principes de la gouvernance avec ceux de la Responsabilité Sociale, nous constatons des points de convergence. En effet, la RSE couvre divers aspects et met l'accent sur le principe éthique dans toute démarche jugée socialement responsable.

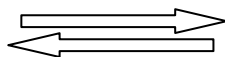
D'autre part, la notion de gouvernance recouvre, en plus du principe d'équité et de transparence, le principe d'éthique.

À partir de ce fait, nous pouvons admettre à l'évidence que les priorités d'ordre éthique sont le point de convergence entre les deux notions. Et c'est à partir de là que **l'axe social tire sa légitimité.**

L'homme est au cœur de l'arène. Les préoccupations sociales dominent donc largement la représentation de la RSE.

Contrairement à une idée assez répandue, la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires (les salariés notamment). Nous sommes donc bien en présence de la réconciliation entre logique économique et logique sociale.

#### Responsabilité sociale



#### Gouvernance

Principe Économique  
Principe Légal  
Principe Éthique  
Principe Philanthropique

*Les employés*

Principe de Confiance  
Principe d'Éthique  
Principe de Transparence  
Principe de Responsabilité

**L'axe social demeure capital**

Etant convenu que l'axe social est d'importance capitale, il s'agit alors de s'interroger sur: ce que doit faire le manager pour intéresser les employés au développement de l'entreprise? Qu'est ce que les employés attendent des dirigeants?

On observe qu'il s'agit bien de la question de la réciprocité dans les attentes. Dès lors, quelles sont les pratiques sociales critiques à entreprendre pour inciter les employés?

Un début de réponse à ce bloc de questionnements se trouve dans le tableau ci-dessous.

	<b>Les Attentes</b>	<b>Les Risques liés à leur insatisfaction</b>	<b>Les Solutions</b>
<b>Les employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Rémunération satisfaisante</li> <li>- Satisfaction dans le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiter leur engagement</li> <li>- Faible niveau de qualité et de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir la « mutualisation interne »</li> <li>- Un management de bas vers le haut</li> <li>- Une meilleure communication</li> </ul>
<b>Les cadres et collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salaires et les primes</li> <li>- les avantages en nature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejoindre la concurrence</li> <li>- Résister aux changements planifiés par la direction</li> </ul>	

En faisant une confrontation entre les attentes des employés et ceux des cadres, on souligne une réciprocité au niveau de la question de la rémunération, qui n'est autre qu'une contre partie de leurs efforts fournis et du succès obtenus.

En effet, les attentes des employés et des cadres représentent entre autre un ensemble de défis auxquels l'organisation devrait faire face, et ce, en instaurant la « mutualisation interne » qui vise à établir une communauté d'intérêts parmi deux groupes de participants: les employés et les cadres. Elle encourage le respect mutuel, un management du bas vers le haut, une meilleure communication, et une réelle adaptation aux changements de l'environnement concurrentiel. (Peter Doyle, 1994).

Néanmoins, l'organisation devrait considérer et prévoir les risques liés à l'insatisfaction de ces employés et de ces cadres, ces derniers pourraient éventuellement exprimer une attitude de résistance aux changements, en effet lors d'un changement important le personnel d'une entreprise redoute surtout la perte de sens et d'identité et un sentiment de désorientation.

## II- Etat des lieux

Deux constats ont été révélés par l'enquête auprès des managers (CIPE - IACE 2007) :

- **Premier constat « Qualité de la gestion »**
- **Deuxième constat « Obstacles et progrès »**

En matière de qualité de la gestion, nous avons regroupé les répondants ayant accordé une importance à chacun de ces items.

L'on peut constater que l'item « Combattre la corruption » occupe la première place. Ce qui s'explique aisément car c'est une préoccupation centrale forte puisqu'elle renvoie à des questions éthiques. De plus, en matière de corruption, il s'agit de la combattre aussi bien en interne qu'en externe. Il est également intéressant de constater que même s'il y a un intérêt croissant porté vers les préoccupations éthiques, pour 3 entreprises sur 4, ces considérations n'occupent pas la première place.

Pour ce qui est du « Processus Contrôle et audit » cela renvoie à des obligations légales et réglementaires et confirme le rôle central accordé à la lutte contre la corruption.

Les aspects sur lesquels nous nous sommes concentrés parce qu'ils relèvent de notre propos, ceux considérés comme étant important ou très importants pour trois entreprises sur quatre sont la participation des employés à la gestion, la conduite éthique en général et de sa formalisation, l'impact de la culture organisationnelle sur le comportement éthique des employés et la transparence: diffusion de l'information.

#### **Évaluation de l'importance de chacun des aspects relevant de la qualité de gestion de l'entreprise**

<b>Combattre la corruption</b>	82%
Gestion participative (1)	76%
Conduite éthique (2) et (3)	75%
<b>Processus de contrôle et audit</b>	80%
Droits des actionnaires majoritaires	65%
Droits des actionnaires minoritaires	49%
Intervention des autres partenaires	63%
Transparence et diffusion de l'information financière et autres (4)	68%
Responsabilités du conseil d'administration ou des décideurs	71%

#### **Premier constat: Qualité de la gestion**

- (1) Participation des employés à la gestion
- (2) Conduite éthique en général et de sa formalisation
- (3) Impact de la culture organisationnelle sur le comportement éthique des employés
- (4) Transparence: diffusion de l'information

Ces quatre points seront développés au cours des paragraphes qui suivent.

## **1-Participation des employés et management participatif**

Les mutations économiques et sociales ont conduit à la remise en cause des principes d'organisation de l'entreprise et revêtent une importance centrale envers les ressources humaines.

L'approche du management participatif dans sa globalité suppose alors d'agir sur les facteurs stratégiques, structurels, culturels et comportementaux.

On cherche à obtenir un réel engagement du personnel en lui concédant une partie de la décision managériale dans la responsabilisation, la délégation de pouvoir et la réduction des niveaux hiérarchiques.

L'homme doit être valorisé dans ce qu'il a de spécifique et de qualitatif, notamment dans ses capacités à se mobiliser et à communiquer.

Le management participatif concerne essentiellement la participation au processus et suppose un enrichissement des tâches et un travail en équipe.

Les recherches de M.A .Huselid 1995 ont démontré l'impact des pratiques tel que le management participatif variante du management des ressources humaines sur le rendement, l'efficacité organisationnelle et la performance financière.

Le rôle de l'employé se développe suivant trois niveaux de participation :

**Niveau de contribution dans les activités et dispositifs managériaux en tant qu'employés** constituant le capital humain de l'entreprise cherchant une source de revenu pour subvenir à leurs besoins, de bonnes conditions de travail et d'emploi, le tout étant régi par la législation et les conventions collectives . Le contenu du travail, et non la rémunération, constitue une première sphère d'intervention. On cherchera à enrichir ce contenu, de manière à mobiliser plus pleinement les compétences des individus. Différents dispositifs existent : les groupes de qualité, de projet, d'expression, les équipes semi- autonomes de production, etc. A terme, la direction attend de la mise en place de ces dispositifs un accroissement de la productivité du travail. Du fait de son insertion au sein des stratégies patronales, on parlera de «participation de type managérial», ainsi que de «dispositifs managériaux de participation».

Ce type de participation qui cherche à favoriser l'intervention des travailleurs dans la gestion de la firme. Il s'agit de la remise en cause la plus profonde du schéma traditionnel de la relation salariale: l'implication des salariés aux processus décisionnels entame partiellement le rapport de subordination. Parce qu'elle est susceptible d'infléchir les choix patronaux, voire de les contrer, cette forme de participation est *a priori* conflictuelle.

Suivant la terminologie de Turner (1993), on utilisera le terme de «participation négociée», pour souligner son caractère bilatéral. Cette participation est, en Europe du moins, légalement fondé : les salariés disposent de droits à l'information, à la consultation, parfois à la cogestion, opposables à leur employeur. Ces droits, constitutifs d'une citoyenneté dans l'entreprise, définissent un modèle original de gouvernance d'entreprise, proprement européen, où l'intérêt des actionnaires n'est pas seul pris en compte (Rebérioux, 2002).

**Niveau de participation à la rémunération en tant qu'investisseurs** détenant des parts, directement ou indirectement et les sensibiliser aux risques entrepreneuriaux, afin de le responsabiliser dans son activité en tant qu'investisseurs détenant des parts, directement ou indirectement, la plupart de ces parts étant destinées à leurs revenus au moment de leur pension.

Ce second niveau de participation consiste à sensibiliser le travailleur aux risques entrepreneuriaux, afin de le responsabiliser dans son activité. Pour ce faire, une composante variable est introduite dans sa rémunération. Les modalités de cette « participation financière » sont diverses, particulièrement dans les pays occidentaux où l'on recense des formules d'intéressement à la rémunération tels que : participation des salariés aux résultats de l'entreprise, plans d'épargne entreprise, stock-options, etc.;

Dans la perspective qui est la nôtre, d'après les constats révélés par l'enquête, il semblerait que les dispositifs d'initiative patronale sont en effet davantage un moyen d'enrichir le travail que d'accroître l'influence des salariés dans la gestion de l'entreprise.

**Niveau de contribution en tant que citoyens** intéressés par la justice sociale et l'éthique des affaires, pas seulement localement mais également au niveau mondial.

En effet, les pratiques participatives de la RSE ont pour point commun de décliner le projet citoyen de l'entreprise à travers les engagements citoyens de ses salariés. Ainsi, elles associent une démarche organisationnelle et des démarches individuelles de citoyenneté. Elles amènent l'entreprise à investir les salariés de nouveaux rôles. Les salariés peuvent être sollicités par l'entreprise à trois étapes du projet de RSE: lors de son élaboration, pour son pilotage et son animation sur le long terme et dans l'activité quotidienne du projet.

La gouvernance ne peut pas être réduite au problème du contrôle des directeurs par les actionnaires. Les travailleurs revendiquent clairement le droit d'être pleinement impliqués dans les choix stratégiques des entreprises qui les emploient.

## **2-La question de l'éthique managériale et sa formalisation**

L'évolution de notre société est problématique. En posant les problèmes éthiques, des questions de morale, voire de moralisme, sont apparues. La corruption dans les entreprises, les problèmes liés aux stock-options, les questions de responsabilité sociale, etc. Le développement des entreprises laisse apparaître deux types de dérives:

**L'attitude ultra-managériale** ou la bureaucratisation et le contrôle des individus sont renforcés afin d'éviter les dérapages. Il s'agit ici d'agir sur les moyens plus que sur les fins, qui ne concernent ni les salariés, ni les consommateurs.

**L'attitude néo-managériale** consiste à responsabiliser les employés. Chaque salarié doit se comporter comme un entrepreneur, prendre des risques et avoir un pouvoir d'initiative.

**Pour ce qui a trait à la formalisation de l'éthique**, d'après les résultats de l'enquête, une entreprise sur deux déclare ne pas avoir réfléchi à la question relative à la définition des valeurs et des normes de comportement dans un code de conduite.

Et une majorité de « non réponse » sur le fait de les avoir communiqués.

En conséquence, il semblerait qu'il y ait d'importants efforts à faire sur « les capacités à communiquer » des entreprises.

EXISTENCE D UNE CHARTE ETHIQUE	44%
PROMOTION DES COMPORTEMENTS RESPECTUEUX DE CETTE CHARTE	42%
RESPONSABLE DE L ETHIQUE	34%
CONTRÔLE ETHIQUE DES FOURNISSEURS ET DES PARTENAIRES	31%
<b>TRANSPARENCE DES DECISIONS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recours actuel à la formalisation éthique traduit une volonté de la part des entreprises de résoudre le problème de l'opportunisme des acteurs.</li> <li>• Cette pratique prolonge les tentatives de mobilisation de la <b>culture</b> comme force d'homogénéisation favorisant l'identification des membres aux règles et valeurs de l'entreprise.</li> <li>• L'intégration d'un comportement éthique dans l'entreprise pose le problème crucial de la prescription des normes.</li> </ul>	75%

➔ Chercher des **processus sociaux** par lesquels les acteurs peuvent créer leurs propres règles du jeu.

Le recours actuel à la formalisation éthique traduit une volonté de la part des entreprises de résoudre le problème de l'opportunisme des acteurs (tel qu'il est présenté dans les théories contractuelles des organisations) en suscitant adhésion et dévouement.

Les tenants du management culturel considèrent que les salariés ne sont pas à la recherche de leurs propres intérêts mais qu'ils cherchent à s'identifier à l'entreprise

L'intégration d'un comportement éthique dans l'entreprise pose alors le problème crucial de la prescription des normes.

➔ Chercher des processus sociaux par lesquels les acteurs peuvent créer leurs propres règles du jeu.

➔ C'est aussi aborder la question de la responsabilité de l'entreprise.

**L'éthique des affaires et culture organisationnelle** est une réflexion concernant sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. D'après (James 2000), l'existence d'une culture d'entreprise favorisant un climat éthique est présentée comme le

corollaire nécessaire aux procédures formelles pour faire adhérer les membres de l'organisation à ses valeurs. En revanche, les recherches d'actualité en éthiques des affaires portent sur la façon dont les organisations peuvent améliorer la moralité de leurs membres.

La culture éthique étant une forme particulière de la culture organisationnelle, elle remplit un certain nombre de fonctions au sein des organisations:

- Elle renforce la cohésion entre les membres en créant une identité collective qui permet de les mobiliser autour d'objectifs communs.
- Elle sert de référence dans la résolution de problèmes complexes et nouveaux et dans l'évaluation des résultats d'une décision.
- La culture éthique va servir de guide aux individus dans la résolution des dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés en leur indiquant les comportements considérés comme justes ou mauvais par l'organisation.
- Elle exerce un contrôle informel sur les individus car elle façonne leurs attitudes et comportements en s'efforçant de susciter leur adhésion aux valeurs de l'organisation.

### **3- L'impact de la culture organisationnelle sur les comportements éthiques des salariés**

Le problème qui se pose alors est celui d'un écart possible entre le niveau éthique de la culture organisationnelle et celui du développement moral des salariés. On assiste à deux configurations possibles :

- Si le premier est supérieur au second: le contexte organisationnel est favorable à l'adoption par les salariés de comportements plus éthiques.
- Dans le cas contraire, les salariés peuvent se trouver contraints de façon plus ou moins formelle de compromettre leurs propres principes éthiques.

Le cas extrême lorsque certaines firmes, affichant publiquement leur engagement éthique continuent à faire pression sur leurs salariés pour qu'ils se comportent de façon non éthique au profit de l'organisation.

Dans une étude empirique menée par Modic, 30% des personnes interrogées affirment avoir fait l'objet de pressions directes de la part de leur supérieur hiérarchique pour se comporter de façon non éthique.

⇒ Comment expliquer alors les pratiques paradoxales d'un certain nombre d'organisations qui consistent à instaurer une éthique en exigeant de leurs salariés qu'ils se comportent loyalement envers elles et n'abusent donc pas de leur pouvoir à leur détriment tout en les poussant à adopter des pratiques déloyales vis-à-vis des concurrents.

### **4-Transparence : Diffusion et divulgation de l'information**

La Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE, 2002) contraint les entreprises cotées à consacrer une partie de leur rapport annuel à l'information sociale et environnementale. En effet, la question de la diffusion et de la divulgation des informations sociales et environnementales a été débattu en occident et a donné lieu à la Loi bien connue sous l'acronyme de NRE.

### Informations sur les relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes

Informations existent	60%
Informations existent MAIS NE FONT PAS L'OBJET DE PUBLICATIONS	46%

### Absence de Diffusion des Informations pertinentes

Stratégies et objectifs	62%
Ressources Humaines	64%
Structures	67%
Situations financières	55%
A ce propos, deux constats sont à mettre en évidence : Situations annuelles comptes audités	50%
Prête prêt à communiquer des informations	40%

sauf semble- t il pour ce qui est des situations financières et des situations annuelles des comptes audités. Ce qui relève donc d'une logique d'obligation légale et réglementaire.

Deuxième constat: en ce qui concerne l'axe de la politique de communication à engager pour davantage de transparence les Entreprises avoue être prêtes à communiquer et à diffuser toutes sortes d'informations y compris non financières à 40 % seulement.

## QUELLES SONT LES RAISONS POUR NE PAS MENER D'ACTIVITES SOCIALES

N'y a jamais pensé	26%
Pas de bénéfice attendu pour les affaires	32%
Manque de temps	67%
Manque de moyens	62%
Manque d'incitations de la part des pouvoirs publics	39%
Absence de culture d'entreprise favorable	42%
Manque de compétences pour la mise en oeuvre	31%
Manque d'outils pour la mise en place d'un système de management social	40%
Faible implication des salariés	43%

Revenons à notre enquête, pour la quelle il y a lieu d'affiner ces items et de les apprécier par taille, par secteur d'activité par forme juridique.

~~Premier constat: très peu d'entreprises déclarent n'avoir jamais pensé engager des actions sociales et qu'il n'y aurait pas de bénéfice attendu pour leurs affaires (donc possibilité de compatibilité entre une logique financière et sociale). Il y a donc une conscience forte et une conviction de l'opportunité de développer ces axes.~~

En fait, il ressort de ces résultats que les entreprises sont convaincues par la nécessité de s'impliquer dans ce type d'actions et qu'un « discours disons plus social » permettrait à termes d'améliorer leur performances commerciales.

Deuxième constat méritant notre attention: l'insuffisance de moyens et de temps à 60 % pour l'investissement dans l'axe social mais cela n'est pas en contradiction avec le précédent constat puisqu'il y a une conscience aiguë de la nécessité de le faire

Nous avons donc distingué les répondants en trois « clusters » relativement homogènes:

## L'IMPORTANCE DE CES FACTEURS VIS À VIS DES EMPLOYÉS

### CLASSE 1

CONDITIONS DE TRAVAIL	81%
SANTÉ HYGIÈNE ET SÉCURITÉ	80%

### CLASSE 2

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT	77%
COMMUNICATION	73%
POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET GESTION DES CARRIÈRES	69%

### CLASSE 3

Classe 1: Condition, santé et hygiène au travail relèvent également des obligations

~~ÉGALITÉ DES CHANCES ET PARITÉ~~ obligations d'ordre financier et comptable

RELATIONS SYNDICALES

~~CLASSE 2: Les items correspondent à des actions de type dispositifs et instrumentation~~  
managériale et nécessitant un engagement et un investissement fort de la part des managers ce qui corrobore tout à fait les réponses précédentes sur les raisons pour ne pas mener d'actions sociales (temps et coûts).

Classe 3: plutôt indifférence.

En définitive, même si l'on enregistre de timides progrès au plan des innovations sociales et du souci d'en rendre compte, il subsiste (compte tenu de ce qui vient d'être révélé) *un décalage entre les discours et les actes, entre les intentions et les pratiques*

## Deuxième constat: obstacles et progrès

Parmi les freins constatés ou le manque de conviction des managers, nous signalons : le coût des actions sociales et le manque de moyens et le manque de temps.

**Nous évoquons dans ce propos que parmi les timides avancées sur le sujet:** la formation et développement des compétences, la politique de communication et la politique de rémunération et gestion des carrières. L'égalité des chances, la parité et le dialogue social ne relèvent pas de leurs priorités.

Les obstacles recensés mettent en avant le manque d'engagements des managers pour deux raisons essentielles: insuffisance de moyens permettant d'engager des actions sociales et le manque de temps à y consacrer.

Ceci corrobore une étude réalisée par Social Consult qui s'est déroulée en 2005 auprès de 145 entreprises, qui a également révélé, le manque de conviction des managers et la prépondérance à des axes, autres que ceux relevant du social, étaient

considérés comme priorités stratégiques. Ainsi, malgré quelques avancées constatées, tel que santé, hygiène et sécurité au travail, amélioration des conditions et de l'ambiance au travail, les priorités sociales relevant de la « bonne gouvernance » semblent être renvoyées au second rang.

Il convient alors de porter l'attention des managers vers d'autres prérogatives stratégiques : la performance sociale.

### **III- Les Leviers d'action**

#### **1-Les mécanismes: implication et motivation**

##### **a- L'implication**

L'implication effective du personnel est une pratique courante de GRH qui se fait à tous les niveaux, en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Dès lors, comment impliquer le personnel ? Geneviève Krebs, (2004) propose trois pratiques : favoriser l'engagement du personnel, libérer le pouvoir de l'information, déléguer le pouvoir.

- ***Favoriser l'engagement du personnel***

Favoriser l'engagement du personnel se fait à travers l'obtention de l'adhésion du personnel d'une part et donner du sens à ce qu'il fait.

➔ Obtenir l'adhésion du personnel à travers :

- L'identification envers l'entreprise
- Le sentiment de valorisation au sein de l'organisation

La satisfaction du salarié a une incidence directe sur sa motivation, sur son aptitude à faire une action, son rendement, son état d'esprit, sa façon d'être et de se comporter, les relations interpersonnelles, etc.

➔ Donner du sens à ce qui est fait:

- Communiquer au personnel les objectifs, les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active.
- Culture de la communication doit être descendante mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

La communication de la stratégie doit occuper une place centrale dans le management global et plus encore dans le cadre du management des ressources humaines. Des moyens doivent être mis en place pour dire et expliquer au personnel « ce que nous sommes », « à qui s'adresse nos produits », « les attentes des clients », « nos forces et opportunités », « nos faiblesses », « nos projets et objectifs », « notre rôle collectif », « notre rôle individuel », « notre système d'organisation », « qui sont nos concurrents », etc.

Un vrai plan de communication doit être établi pour donner du sens à ce qui est fait aujourd'hui et là où l'entreprise décide d'aller pour l'avenir. Renforcer le sens des actions et des objectifs en cours est gage d'une implication forte du personnel.

La communication dans un groupe est la base dans une stratégie motivationnelle. Il est impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active. Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

Les risques entraînés par l'incompréhension et le manque de cette stratégie par le personnel sont trop nombreux pour ne rien faire. Une des nouvelles fonctions des ressources humaines consiste à soutenir de manière collective tout le personnel dans les projets au service de la direction et de la stratégie.

▪ ***Libérer le pouvoir de l'information***

Pour réussir tous les atouts nécessaires à la réussite aujourd'hui, il faut donner au personnel les moyens d'agir. Il n'y a pas de force libératrice plus que le partage de l'information. On ne peut déléguer ou motiver si l'on n'informe pas. Savoir c'est pouvoir.

L'information motive de plusieurs manières :

- Confirme que les membres du personnel sont capables de résoudre les problèmes.
- Résolution efficace des problèmes quotidiens.
- Limite des luttes d'influence au sommet qui constituent le principal obstacle de flexibilité et de rapidité.
- Accélère la résolution des problèmes et l'action.
- Encourage à la combativité.
- Allège la structure pyramidale.

➔ L'absence de l'information confirme l'impuissance du personnel.

➔ Seul un véritable partage de l'information permet de résoudre efficacement les problèmes quotidiens et donc d'apporter des améliorations constantes.

➔ Le partage de l'information avec les opérationnels limite les luttes d'influence au sommet qui constituent le principal obstacle de flexibilité et de rapidité.

➔ L'affichage des informations au vu et au su de tous accélère la résolution des problèmes et l'action.

➔ Le partage de l'information crée l'émulation. L'information crée la combativité. Chacun veut faire mieux, aiguillonné par les résultats affichés.

➔ L'information allège la structure pyramidale. Le partage des informations accroît automatiquement les compétences et les pouvoirs. Il facilite la communication entre les fonctions et renforce le management horizontal.

➔ Il ne suffit pas de donner accès à l'information, il faut également enseigner au personnel de manière approfondie comment créer l'information, l'enregistrer, l'analyser et l'utiliser.

▪ **Déléguer le pouvoir**

La délégation du pouvoir a toujours tenu une grande place dans les théories de management. Mais la situation économique actuelle a propulsé cet aspect au premier plan ; elle exige une responsabilisation jusqu'ici inégalée, une totale liberté de manœuvre des cadres et des opérationnels.

Il faut donc apprendre à déléguer le pouvoir en lâchant vraiment les rênes dans un contexte clairement défini.

Ce contexte doit être délimité en mettant la barre haut, en faisant partager une vision mobilisatrice et en encourageant la confiance et le respect mutuels.

**b- La motivation**

Le deuxième mécanisme est la motivation. Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique et orientée vers un objectif.

La fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Il devrait s'efforcer de comprendre ce qui motive leurs employés.

En d'autres termes, pour qu'une organisation soit efficace, elle devrait prendre en considération les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'organisation et d'y être productif.

Essentiellement, ce qui motive le salarié ,c'est :

- **L'équité des salaires**
- **La réalisation de soi au travail**
- **Une meilleure qualité des liens sociaux**

La recherche d'un salaire plus élevé, revendication constante, semble avoir pour but une plus grande autonomie sociale et un épanouissement.

Le plaisir et la quête de sens au travail deviennent prédominants.

Nous signalons qu'actuellement, les salariés se répartissent suivant trois catégories :

Les gens en situation de surrégime, avec un taux de stress important.

Les gens en situation de sous régime, démotivés voir dépressifs.

Les gens en situation dite de "performance durable", alliant une motivation solide basée sur des objectifs réalistes.

Afin de favoriser cette troisième catégorie, une telle démarche motivationnelle pourra être efficace :

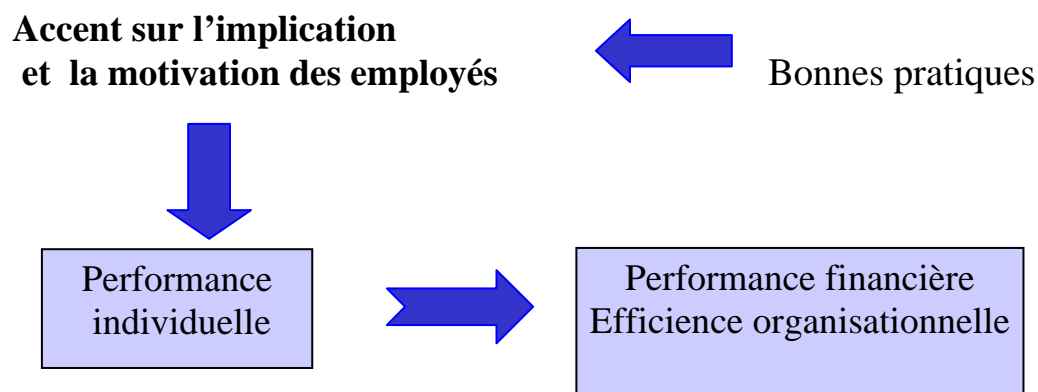
- Il faut clarifier les objectifs et la situation. Les contraintes qui surviennent doivent être transformées en informations.
- C'est le contexte professionnel qui doit motiver le salarié.
- Le manager ne doit pas "faire faire". Son rôle doit être de créer un contexte motivant pour tous les membres de l'équipe. Il doit être déclencheur de "bon vouloir".

Pour motiver une équipe, il faut instaurer la transparence dans l'entreprise, afin de mettre en évidence le rapport tâche effectuée/rémunération. Ainsi les gens comprennent à sa juste valeur le rôle qu'ils jouent ainsi que celui des collègues de travail.

Ajoutons la nécessité de stimuler la créativité en fixant des objectifs clairs. Le salarié doit être associé aux échecs, pour le responsabiliser (sans le culpabiliser!) mais aussi et surtout aux succès de l'entreprise. Son opinion doit être prise en compte, afin de l'engager au sein des actions de l'entreprise.

Par exemple, le fait d'associer les membres d'un service à une décision d'achat de matériel les concernant permet non seulement de recueillir des informations précises sur ce qui est vraiment nécessaire mais aussi de responsabiliser les futurs usagers des nouveaux outils (ils ne pourront trop s'en plaindre, les ayant eux-mêmes choisis).

En définitive :



### **Développement des compétences**

Une littérature abondante a démontré empiriquement ce type de relation. Toutes les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons énoncé y compris le recrutement, rentrent dans une approche systémique du management de la performance où les compétences organisationnelles sont développées en parallèle avec la motivation des individus.

En effet, le personnel peut constituer un avantage compétitif soutenable (Barney 1991) non imitable (Wright and McMahan 1992). McEvoy and Cascio (1985) mettent l'accent sur le fait que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent l'acquisition et le développement des compétences et que le rendement du personnel accroît la performance.

## **2- Les bonnes pratiques ou « Best practices »**

Pour terminer, voici quelques suggestions de bonnes pratiques en lien avec les trois principes évoqués tout au début et qui vont être développés dans ce qui suit. C'est une sorte de boucle qui est bouclée.

Commençons par présenter les différentes visions de la bonne pratique tirées des travaux passés :

- ***La vision normative: une résolution de problème***

La première vision de la bonne pratique est celle qui est la plus présente dans les organisations, à savoir celle d'une bonne recette. Comme tout bon cuisinier, le manager doit s'appliquer à utiliser la pratique jugée « bonne » voire « meilleure » car recommandée en interne. Cette dernière est alors assimilée à de l'information véhiculée par des outils de diffusion à la disposition des managers. Les bonnes pratiques sont alors souvent assimilées à des meilleures pratiques et vice-versa... sans que les utilisateurs de la bonne pratique connaissent véritablement la différence (ex. « on assimile à une bonne pratique tout ce qui a bien marché dans notre entreprise ! »).

- ***La vision récursive de la bonne pratique : une connaissance efficace à « routiniser »***

Une deuxième approche de la bonne pratique est celle d'une « connaissance efficace ». En effet, Szulanski (1996) la définit comme une pratique interne utilisée efficacement dans l'organisation, et qui s'avère nettement supérieure à d'autres pratiques internes ou alternatives connues en dehors de l'organisation. Les bonnes pratiques sont donc des connaissances supérieures - performantes - dont la valeur a été prouvée au cours d'un apprentissage.

- ***La vision discursive de la bonne pratique : une « success story »***

La bonne pratique se diffuse alors par le biais de la narration : les trucs et astuces des réparateurs étaient non seulement codifiés sur des petits carnets situés dans la poche du réparateur mais également véhiculés grâce à des histoires qui mettaient en scène les réparateurs eux-mêmes.

### **a- Les trois principes : transparence, éthique, équité**

Nous commençons par présenter les recommandations issues de l'enquête.

## RECOMMANDATIONS (ENQUETE)

<b>ADOPTER UN CODE DE CONDUITE</b>	<b>83%</b>
ETABLIR UN PROGRAMME D'EGALITE DES CHANCES	77%
INTEGRER LES QUESTIONS SOCIALES DANS UN PLAN D'ACTION	76%
METTRE EN PLACE UN BILAN SOCIAL	71%
CRÉER DES PLANS DE COMMUNICATION	66%
RENFORCER UN DIALOGUE SOCIAL Nous constatons qu'il n'y a pas vraiment d'axe stratégique prioritaire dans les recommandations envers les bonnes pratiques.	65%

Il y aurait même une certaine homogénéité dans l'intérêt porté aux pratiques à recommander.

Il faut toutefois noter que le volet éthique est à nouveau mis en valeur puisque 80 % des managers enquêtés estiment que disposer d'un code de conduite peut constituer une étape importante avec pour objectif de le formaliser et de l'instrumentaliser.

Légère contradiction pour « établir un programme d'égalité des chances » avec le peu d'intérêt qui y est accordé dans « l'importance des facteurs vis à vis des employés ».

Confirmation sur le manque d'intérêt porté à la problématique de « renforcement du dialogue social ».

### ▪ **Transparence : le partage**

La transparence joue un rôle essentiel dans le cadre de la RSE. La transparence renforce la crédibilité des entreprises et permet aux parties prenantes d'engager, en toute confiance, un dialogue avec celles-ci.

Créer des plans de communication en interne et en externe pourra favoriser la transparence, et ce tel que :

Interne : bulletin, rapport annuel, message intranet, réunions d'information, séances de formation

Externe : création de site Web de l'entreprise pour faciliter l'accès aux stakeholders, mettre en place un bilan social

### ▪ **Ethique : la morale**

Identifier les principes directeurs en matière d'éthique (charte)  
Etablir un code de conduite rigoureux détaillant les règles de déontologie  
Mobiliser le personnel autour de ces règles

- **Équité: la justice sociale**

Parmi les fonctions du dialogue social ; s'entendre pour résoudre les problèmes au quotidien ; s'écouter ; se parler ; trouver des compromis sur l'organisation du travail, les conditions de travail.

Le dialogue social permet aux acteurs de reconnaître que le contexte relationnel est influent sur les problèmes organisationnels et que l'établissement d'un « dialogue constructif » se déclenche par une libération et par une expression libre.

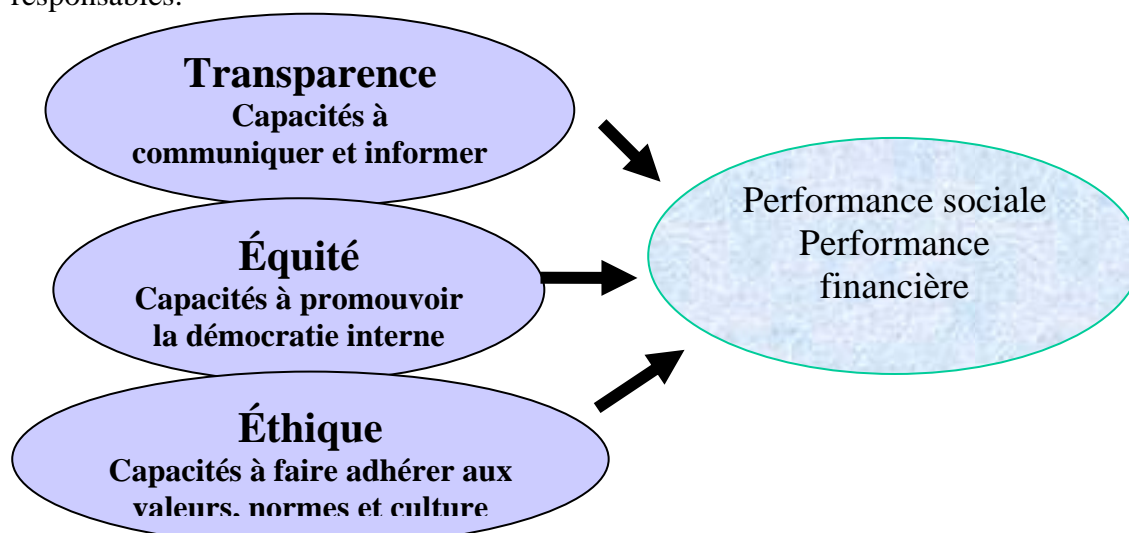
L'intervention permet aux acteurs de se dévoiler, de se découvrir, d'établir un cadre de référence, à partir duquel ils pourront ensuite construire leurs échanges.



En se basant sur une politique socialement responsable, quels sont les facteurs sur lesquels on peut miser pour instaurer la bonne gouvernance ? Autrement dit, on va **extraire dans les instruments mobilisés par la RSE** pour faire ressortir les bonnes pratiques de gouvernance qui permettent d'optimiser le système de gouvernance dans le prisme des principes de transparence, d'éthique et d'équité.

Selon le Slogan emprunté à Manpower « Comment devenir un bon employeur? nous dirons plutôt comment devenir un meilleur employeur ? »

Si nous reprenons les principes de gouvernance énoncés précédemment, nous comprenons aisément à quoi renvoi ces principes en matière de pratiques socialement responsables.



**b- Quelques cas de « best practices » adoptées par des entreprises étrangères**

A titre d'illustration, voici quelques exemples de grandes firmes tel Peugeot, AXA, et Total ayant adopté quelques unes de ces bonnes pratiques :

- **Bonnes pratiques chez Peugeot Citroën**

Signature de l'accord du 8 mars 2001 sur l'aménagement des conditions de travail. L'objectif est de donner une impulsion nouvelle à la politique d'amélioration des conditions de travail, de façon à obtenir une adéquation satisfaisante entre les postes de travail et les capacités physiques et mentales des salariés, compte tenu notamment du vieillissement de cette population.

Des équipes pluridisciplinaires constituées sur les projets de nouveaux véhicules, associant l'ensemble des acteurs. Les ergonomes, les médecins du travail et les techniciens sécurité intégrés aux équipes de développement produit-process pour orienter les prises de décision.

L'entreprise veille « à développer les retours d'expérience, les échanges inter projets et inter établissements, les coopérations avec les sous-traitants ainsi qu'une veille des meilleures pratiques à l'extérieur de la société dans le domaine des conditions de travail et de l'adaptation du matériel au personnel à capacités restreintes. »

Construction d'un plan annuel d'amélioration des conditions de travail dans chaque établissement industriel.

➔ Il prendra en compte les conditions d'exploitation, les projets de nouvelles installations et la mise en fabrication des nouveaux modèles.

➔ Il précisera les objectifs et les actions menées en matière d'environnement, d'aménagement des postes de travail (notamment pour les personnes à capacités restreintes), et dans le domaine de l'ergonomie.

➔ Il fera l'objet d'un plan annuel et d'une présentation aux représentants du personnel

Peugeot Citroën : Signature de l'accord du 15 avril 2005 sur la formation tout au long de la vie professionnelle. Cet accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle traite de l'identification des besoins de formation, de la formation hors temps de travail dans le cadre du plan, de la professionnalisation

#### ▪ **Bonnes pratiques chez AXA**

Promouvoir l'égalité des chances : assurer des opportunités d'emploi égales pour tous les employés, en fonction de leurs compétences et de leur mérite

Provoquer une prise de conscience collective des questions de diversité au sein de l'organisation en démontrant l'engagement de la société, en particulier grâce à l'implication des cadres dirigeants et à une communication efficace ;

Créer un cadre de travail propice à l'intégration permettant l'épanouissement des équipes, en intégrant les thèmes relatifs à la diversité dans les pratiques de gestion avec obligation de rendre compte ;

Favoriser une représentation diversifiée du personnel en intégrant systématiquement les thèmes relatifs à la diversité dans la planification du recrutement et de la relève de poste.

Définir des plans d'action pluriannuels par toutes les filiales répondant à l'aspiration du Groupe.

Une révision annuelle conduite par le Directeur général du Groupe, les principaux dirigeants et le Comité de pilotage RH.

➔ Cette révision se concentre sur les actions et progrès réalisés en termes de prise de conscience, d'intégration au niveau du cadre de travail et de représentation du personnel.

➔ Les conclusions de la révision sont présentées au Comité de Gouvernance Développement Durable.

Respect de la diversité : le déploiement d'actions de promotion des minorités

Aux Etats-Unis, développer un plan d'action diversité en 4 points :

- 1) la transformation culturelle par la formation : exécutifs puis managers;
- 2) le suivi des opportunités pour accroître le pourcentage de minorités et femmes;
- 3) le développement des talents selon un processus à finaliser;
- 4) la communication interne spécifique. Création d'un comité : le Diversity Advisory Council, dont le rôle est d'établir des programmes pour encourager la diversité dans les domaines du recrutement, du développement, de la fidélisation des collaborateurs de talent appartenant à des groupes minoritaires.

#### ▪ **Bonnes pratiques chez TOTAL**

L'objectif du groupe est de fonder une politique de ressources humaines sur la diversité, l'équité, la mobilité et la responsabilité. Le Groupe entend promouvoir la diversité et l'égalité des chances. Ses objectifs prioritaires sont d'internationaliser, de féminiser le management et de lutter contre les discriminations. Total s'efforce d'offrir à chaque salarié de réelles perspectives de développement. Le Groupe s'appuie sur des outils de gestion de carrière et une politique de formation ambitieuse pour permettre à ses salariés de relever efficacement les nouveaux défis énergétiques.

#### **Conclusion**

Pour garantir son succès, toute entreprise devrait mobiliser un personnel bien formé, plus socialisé et indépendant, mettre en œuvre des politiques de développement social renforçant l'engagement et l'implication du personnel. Pour aboutir à ce résultat, divers instruments s'offrent ; notamment favoriser des systèmes de management et des compétences associant les exigences de la productivité au développement d'un climat de liberté, veiller à instaurer un climat de confiance et de sécurité où l'erreur est tolérée et instaurer dans l'organisation un journal d'entreprise qui soit un moyen d'expression et d'écoute du personnel et des clients; et considérer le personnel comme une source inépuisable d'informations et d'idées pertinentes.

#### **Bibliographie**

- C. Chatelin (2003) ; « *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse* », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management.
- J. Agnès (2004) ; « *Gouvernance d'entreprise & fidélisation des compétences: les stock-options* ».

- G. Lecrivain (2005) ; « *Management des organisations et stratégies, Pouvoir et gouvernance dans les organisations* ».
- Regio (2005) ; « *La gouvernance* ».
- V. Leroux, « *La gouvernance du risque* ».
- L. Laplante (2005) ; « *Gouvernance et éthique* ».
- J. Boncler (2006) ; « *De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires* ».
- G. Charreaux (2002); «*Quelle théorie pour la gouvernance?, de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*»,
- G. Charreaux, « *Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire...* », Cahier du FARGO n°1050601, Juin 2005
- C. Chatelin, S. Trébucq, « *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse* », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2003.
- C. Gendromn, « *Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale, Une analyse préliminaire* », Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 10-2006
- M. Jolly, “*comment motiver les salariés*”, mémoire en management commerciale 2005, ESC Wesford Grenoble Geneviève Krebs, ressources humaine Nouvelles pratiques selon l'iso 9001, Afnor 2004,165p
- J et R. Simonet, « *le management d'une équipe* », les éditions d'organisation 1987.
- A. Reberjoux, « *Travail et Emploi* » n° 93, Janvier 2003
- C. Aubry et F. Dauty, « *Nouvelles politiques de recrutement, de formation et de gestion de carrières* », Banque magazine n°648, 2003.
- Arforghé, « *représentations et pratiques de gestion des ressources humaines* », la 7 ème université d'été organisé par l'ARFIRGHE, la revue de l'entreprise, n°66, 2003 ;
- G. Lecrivain, « *Management des organisations et stratégies* », 2005.
- P. Iribarne, « *Développement personnel* », 2004.
- Mark A. Huselid; « *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance* »; *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3. (Jun., 1995), pp. 635-672.
- B. Massiera « *Origine, dualité et convergence des modes de management* » 2002
- N. Allani Soltan, M. Arcand, Mohamed Bayad; *Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation.*
- M.d'Arifat ; «*L'implication du DRH dans la réflexion stratégique* » ; mémoire.
- *Formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines : étude selon la taille des entreprises* (Octobre 2006)
- M. Carpon, F.Quaire ; « *Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes* »
- Plumptre, Timothy .w, *Beyond the Bottom Line Management in Government*, Institute for Research on Public Policy, Halifax, 1988.
- M. Mar Chesnay ; *L'éthique, un comportement nécessaire à l'organisation sociale ?*; Patrimonia (2006) ,13ème Convention Annuelle des Professionnels du Patrimoine
- Anne Sachet-Milliat ; *L'ambivalence des organisations face aux enjeux éthiques.*
- Samuel Mercier; « *Une typologie de la formalisation d l'éthique en entreprise : L'analyse de contenu de 50 documents*»
- Grimand, I. Vandangeon-Derumez (2000); *Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques*; IXI ème conférence internationale de management stratégique- Conférence internationale de management stratégique- Perspectives en management stratégique, AIMS 2000

- Towers Perrin " Un premier pas vers l'efficacité de la main-d'oeuvre : comprendre les points de vue des salariés ", étude mondiale sur la main-d'oeuvre, 2005
- Roland Perez; « A propos de « responsabilité globale » en management » Communication à la IX<sup>e</sup> journée François Perroux, Contribution à l'ouvrage collectif sur « *Global Responsibility* » Coordonné par Y. Pesqueux, 2003
- Jean-Yves Saulquin; GRH et responsabilité sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises Françaises,
- Julie WULF et Raghuran G. RAJAN, « The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies », working paper n° 9633, National Bureau of Economic Research, 2003
- C. Fabre, A.L Gatignon (Octobre 2005) ; Les pratiques participatives de RSE sont-elles si faciles à gérer ? Une analyse par le contrat psychologique ; Les notes du LIRHE, Note n°420
- A. Perrin ; Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques:quand l'entreprise joue au domino.
- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; révision 2000

## Web-graphie

- <http://www.gov.mb.ca>
- [\(19/05/07\)](http://www.w3c.org/TR/1999/REC-html401-19991224/loose.dtd)
- <http://www.lesaffaires.com/article/0/economie/2006-12-22/248622/sachez-susciter-lengagement-de-vos-employes.fr.html> --> (date de visite:16-05-07)
- [www.managmarket.com](http://www.managmarket.com)
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance>
- [www.rhdsc.gc.ca/strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/rs00138f.html](http://www.rhdsc.gc.ca/strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/rs00138f.html) - 13k
- [http://www.total.com/static/fr/medias/topic1486/Total\\_2006\\_CSR\\_fr.pdf](http://www.total.com/static/fr/medias/topic1486/Total_2006_CSR_fr.pdf)
- [http://www.total.com/static/fr/medias/topic1486/Total\\_2006\\_CSR\\_fr.pdf](http://www.total.com/static/fr/medias/topic1486/Total_2006_CSR_fr.pdf)
- <http://www.axa.com/fr/responsable/responsabilite/collaborateurs/promotionegalitel/>
- <http://www.Dialoguesocial.fr>
- [www.socialeconomy.be/contentsite/MVORSE/CIDD\\_cadreRefRSE290306\\_fi\\_n\\_20\\_fr\\_pdf](http://www.socialeconomy.be/contentsite/MVORSE/CIDD_cadreRefRSE290306_fi_n_20_fr_pdf)
- <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=102191>