Research & Business LINK Review

Revue Semestrielle
n°1 - Juin 2014

© Copyright 2014. Bart & Jones Publishers. Tous droits réservés

ISSN : En cours

BART & JONES
PUBLISHERS

www.bartandjones.com

info@bartandjones.com

Cadre et Objectifs

Research & Business Link Review s'est donné pour mission de mettre en situation réelle des théories élaborées dans des recherches en business. La relation entre les théories et les pratiques des affaires est complexe. Pour aider à s'y retrouver, RBL met à l'étude une grande variété de décisions, de processus et d'activités liés au monde des affaires. Ces recherches couvriront les thèmes suivants: Management, Marketing, Comptabilité, Finance, e-Commerce, e-Réputation, e-Recrutement, etc. Visant en même temps un public de dirigeants d'entreprises et de chercheurs universitaires, la revue permet une adaptation pratique des recherches empiriques à des situations concrètes, ainsi que des recherches théoriques au monde des affaires.

Comité de Redaction

Rédacteurs en Chef

Azoury Nehme, Professeur, USEK School of Business, Liban
Digout Jacques, Professeur, HDR Toulouse Business School, France

Secrétaire Général

Haddadj Slimane, Professeur, Université Dijon, France

Comité de lecture

1. Abdel Meguid Ahmed,Assistant Professeur, American University of Cairo, Egypte
2. Al- Sa'eed Mo'taz Amin, Professeur, Al Balqa' Applied University, Jordanie
3. Benaroya Christophe, Professeur, Toulouse Business School, France
4. Besson Dominique, Professeur, Université Lille I, France
5. Bourbonnais Regis, Professeur Associé HDR, Université Paris Dauphine, France
6. Duyck Jean-Yves, Professeur Émérite à l'Université La Rochelle, France
7. Jabbour Georges, Professeur, The Georges Washington University, USA
8. Jean Marc Décaudin; Professeur, Toulouse Business School, France
9. Kundrotas Virginijus, Professeur, BMDA CEEMAN, Lituanie
10. Madhock Aneeta, Professeur, NM Institute of Management, Mumbai, Inde
11. Marceau Guillaume, Professeur Associé HDR, Université d'Aix-Marseille, France
12. Nader Mansouri, Professeur, Toulouse Business School, Casablanca, Maroc
13. Philippe Malaval, Professeur, Toulouse Business School, France
14. Riccio Edson Luis, Professeur Associé, TECSI, Sao Paulo, Brésil
15. Salloum Charbel, Professeur Associé HDR, USEK School of Business, Université Saint Esprit de Kaslik, Liban
16. Sylvain Senechal, Professeur, Toulouse Business School, Casablanca, Maroc

Mentions légales

Research & Business Link publiée **Bart & Jones Publishers** - Sarl au capital de 8 000 €
795 069 293 RCS Toulouse - SIRET n°: 795 069 293 00012 - ISSN :
Siège : 'Le Ramier' 406 Chemin de Terre Blanque, 31340 Mirepoix Sur Tarn, France
Courriel : info@bartandjones.com - Tél. +33 (0)6 09 41 06 17
Revue semestrielle, fondée en 2014
Directeur de la publication : Jacques Digout
Rédacteurs en chef : Nehme Azoury et Jacques Digout

© Tous Droits Réservés Bart & Jones Publishers. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 11 mars 1957 - art. 40 et 41 et Code Pénal art. 425). Toutefois, des photocopies peuvent être réalisées **avec l'autorisation de l'éditeur**.

www.bartandjones.com édité par ULTIMA Software & Web Solutions domicilié au Portemilio Hotel & Resort, Kaslik, Liban, Tél. +961.9.640402|Ext: 400 (w)| Tél. +961-3-310266 (m)|

Research & Business
LINK
Review

Revue de recherche scientifique dans le domaine du management, « **Research & Business Links »** souhaite contribuer à :

- L'utilisation en entreprise de productions issues de la recherche en gestion
- L'accès pour de jeunes chercheurs à un support structuré de publication scientifique

La recherche en gestion est active. Contrairement à ce qu'il est commun d'entendre, les chercheurs qui trouvent existent ! Ils sont dans les Universités et dans les Écoles, dans le public et dans le privé. Ils couvrent par leur diversité l'ensemble des champs de la gestion, des ressources humaines à la finance, en passant par le marketing ou la production. Mais **la recherche en gestion est difficilement compréhensible par les managers**. Vocabulaire, méthodes, modèles, ... sont autant de freins à franchir par les praticiens d'entreprise.

C'est le premier défi de RBL : repérer les apports de la recherche en management et les **mettre à la disposition de l'entreprise de façon exploitable**. Pour cela, dans chaque numéro, une contribution d'un chercheur reconnu est reprise en collaboration avec lui pour en faire ressortir les volets opérationnels et les illustrer.

La publication dans des revues de recherche en gestion, comme pour d'autres disciplines, est difficilement accessible pour les jeunes chercheurs. Les processus de publication sont rigoureux, longs, les réseaux complexes à comprendre, ... C'est le second défi de Research & Business Links : **donner leur place aux jeunes chercheurs**, sans compromis aucun avec la rigueur scientifique des contenus proposés.

« **Research & Business Links »** est une revue qui vient du terrain de l'entreprise par le besoin exprimé. Elle a vocation à y retourner par l'intérêt que les lecteurs qui y trouveront.

Jacques DIGOUT
Rédacteur en Chef

Sommaire

« Tendance » *est le maitre mot de ce numéro de la revue Research & Business Link Review.*

Qu'il s'agisse de web, de responsabilités, de relocalisation, de création de valeur, d'évolution des structures managériales ou de pilotage en période de crise sociopolitique, les contributeurs y proposent leurs réflexions et leurs modèles.

Atmosphère des sites web: Concept et effets sur le comportement des internautes. …… 5
Par Jean-Francois Lemoine.

Consommateurs responsables, lablellisation et stratégie de relocalisation des entreprises. 11
Par Catherine Mercier-Suissa, Paul-Marc Collin et Danielle Khalife.

Identification organisationnelle dans les cabinets d'audit: Quelle place pour la profession? 18
Par Alice Garcia.

Anticipation de la valeur et processus d'innovation: …….. 29
Le cas de la co-conception d'un cahier des charges de prototype en milieu hospitalier
Par Nada Sarkis et Julien Husson.

Mise en valeur de l'attractivité des zones d'activité sur internet: …….. 39
Essai de comparaison sites publiques versus site privé.
Par Catherine Mercier-Suissa, Eric Thivant et Hager Jarrar.

L'Impact de la Présence des Femmes dans les Structures Managériales sur la Performance des Entreprises. …….. 45
Par Salloum Laura et Kamel Julie.

Les discours des gouvernants des banques en période de crise sociopolitique: …….. 69
Une analyse contextuelle des banques cotées à la bourse de Beyrouth (2000-2007)
Par Mario Sassine et André Azouri.

Research & Business LINK Review

Atmosphère des sites web : Concept et effets sur le comportement des internautes

Jean-Francois Lemoine[a]

[a] *Paris 1 Panthéon Sorbonne (PRISM), ESSCA Ecole de Management*

ARTICLE INFO

Article history:
Received 05 May 14
Received in revised form 09 June 14
Accepted 18 June 14

Keywords:
Sites web
Comportement des internautes

ABSTRACT

Au premier trimestre 2013, on recense 123000 sites marchands actifs en France dont 19000 nouveaux par rapport à 2012 (+ 18 %)[*]. Dans le même temps, les dépenses en ligne des Français s'élèvent à 12,1 milliards d'euros, en hausse de 14% par rapport à la même période l'an dernier. Dans un tel contexte, les sites web sont de plus en plus fortement en concurrence les uns par rapport aux autres et les responsables marketing s'interrogent sur la manière de les différencier au mieux. On peut en effet supposer que seuls les sites présentant des caractéristiques distinctives pertinentes réussiront à perdurer. Si une attention accrue a été initialement accordée à l'assortiment offert aux consommateurs, aux prix pratiqués et à la notoriété des marques présentes en ligne, il semble que les praticiens s'intéressent de plus en plus à l'atmosphère des sites dont ils ont la responsabilité. Si le terme d'atmosphère est connu de tous du fait de son utilisation dans le langage quotidien, quelle réalité recouvre-t-il réellement en marketing et plus particulièrement dans le cadre du commerce en ligne ? Comment s'appréhende-t-il et en quoi se différencie-t-il du concept d'atmosphère des points de vente physiques tel que défini par Kotler dès les années soixante-dix ? Enfin, de quelle façon l'atmosphère des sites web influence-t-elle les internautes et en quoi la connaissance de cet impact peut-elle être utile aux managers?

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Review Link. All rights reserved.

1. Introduction

Au premier trimestre 2013, on recense 123000 sites marchands actifs en France dont 19000 nouveaux par rapport à 2012 (+ 18 %)[†]. Dans le même temps, les dépenses en ligne des Français s'élèvent à 12,1 milliards d'euros, en hausse de 14% par rapport à la même période l'an dernier. Dans un tel contexte, les sites web sont de plus en plus fortement en concurrence les uns par rapport aux autres et les responsables marketing s'interrogent sur la manière de les différencier au mieux. On peut en effet supposer que seuls les sites présentant des caractéristiques distinctives pertinentes réussiront à perdurer. Si une attention accrue a été initialement accordée à l'assortiment offert aux consommateurs, aux prix pratiqués et à la notoriété des marques présentes en ligne, il semble que les praticiens s'intéressent de plus en plus à l'atmosphère des sites dont ils ont la responsabilité. Si le terme d'atmosphère est connu de tous du fait de son utilisation dans le langage quotidien, quelle réalité recouvre-t-il réellement en marketing et plus particulièrement dans le cadre du commerce en ligne? Comment s'appréhende-t-il et en quoi se différencie-t-il du concept d'atmosphère des points de vente physiques tel que défini par Kotler dès les années soixante-dix ? Enfin, de quelle façon l'atmosphère des sites web influence-t-elle les internautes et en quoi la connaissance de cet impact peut-elle être utile aux managers ? C'est à ces différentes interrogations, tant d'ordre théorique que managérial, que nous nous proposons de répondre. Pour ce faire, nous présenterons, tout d'abord, le concept d'atmosphère des sites web ainsi que ses différentes composantes. Puis, nous nous intéresserons à ses modalités d'influence sur le comportement des internautes et aux implications managériales qu'il est possible d'en déduire pour les responsables de sites.

A la découverte du concept d'atmosphère des sites web

[*] Le Journal du Net, 13 mai 2013 (http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/e-commerce-q1-2013-fevad.shtml).

[†] Le Journal du Net, 13 mai 2013 (http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/e-commerce-q1-2013-fevad.shtml).

Copyright R&B Link Review © 2014

Apparu au début des années 2000 dans la littérature américaine sous différentes dénominations (atmospherics, web atmospherics, site atmosphere, online atmospheric cues, e-tail atmospherics) (Sautter, Hyman et Lukosius, 2004 ; Eroglu, Machleit et Davis, 2001 ; Richard, 2005 ; Dailey, 2004 ; Eroglu, Machleit et Davis, 2003) puis plus tard en France (Lemoine, 2008), le concept d'atmosphère des sites web trouve son origine dans les travaux de Kotler (1973) sur les points de vente physique. Nous allons revenir sur ce point avant de nous concentrer sur les différentes dimensions de ce construit.

2. Du concept d'atmosphère du point de vente physique à celui d'atmosphère des sites web

Alors qu'il s'intéressait aux différentes composantes susceptibles de différencier les points de vente entre eux, Kotler (1973) est le premier à proposer une définition de l'atmosphère dans le cadre de la littérature en marketing. Il la définit comme « la création d'un environnement d'achat produisant des effets émotionnels spécifiques chez l'individu, tels que le plaisir ou l'excitation, susceptibles d'augmenter sa probabilité d'achat » (Kotler, 1973). Par l'intermédiaire de ce concept, il attire l'attention des chercheurs et des praticiens en marketing sur l'influence des composantes sensorielles du point de vente sur le comportement du consommateur (odeurs, musiques, couleurs). Lorsqu'il va s'agir de s'intéresser à l'atmosphère d'un site web et à ses effets sur les individus, Eoglu, Machleit et Davis (2001, 2003) vont naturellement se retourner vers les travaux de Kotler et se demander dans quelle mesure il est envisageable de transposer le concept d'atmosphère d'un univers physique à un univers virtuel. Estimant qu'il est possible de rendre compte, d'un point de vue conceptuel, de l'atmosphère d'un site web au même titre que de l'atmosphère d'un point de vente physique[‡], ces auteurs vont modéliser pour la première fois les effets de l'environnement d'achat virtuel sur le comportement de l'internaute. En ce sens, Eroglu, Machleit et Davis se sont totalement inscrits dans un courant de recherche qui suggère d'entreprendre des études sur la transposition au commerce électronique des résultats issus du commerce physique (Volle, 2000 ; Dubois et Vernette, 2001 ; Helme-Guizon, 2001 ; Sabadie et Vernette, 2005). A partir des travaux pionniers de ces auteurs, l'atmosphère des sites web a progressivement été intégrée dans la recherche en comportement du consommateur et c'est la définition de Dailey (2004) qui fait aujourd'hui référence. Il la définit comme le « développement d'environnements virtuels destinés à créer des effets positifs, tant au niveau cognitif qu'émotionnel, chez les internautes afin d'engendrer des réponses favorables vis-à-vis du site (revenir sur le site, passer du temps sur le site, etc.).

Une fois cette définition établie, il convient de s'interroger sur l'opérationnalisation de ce construit. Comment l'appréhende-t-on tant d'un point de vue théorique que pratique ? Répondre à cette interrogation revient à s'attarder sur les différentes dimensions de ce concept.

Les composantes de l'atmosphère des sites web

Dans le but de comprendre aisément ce que recouvre le concept d'atmosphère d'un site web, et par conséquent de rendre aisée sa mesure lors d'études empiriques, des typologies de dimensions atmosphériques ont vu le jour. C'est ainsi que Eroglu, Machleit et Davis (2001) proposèrent de décrire l'atmosphère de tout site web à partir de deux catégories de caractéristiques :

- la première se compose de tous les facteurs « fortement pertinents » par rapport à la réalisation de la tâche de l'internaute (*high task-relevant environment*) (Eroglu, Machleit et Davis, 2001, page 179). Plus précisément, il s'agit des éléments verbaux et picturaux du site susceptibles d'aider l'internaute à mener à bien son achat (descriptions de la marchandise, prix, conditions de vente et de reprise des articles, plan du site, images des produits, etc.) ;
- la seconde regroupe l'ensemble des facteurs « faiblement pertinents » par rapport à la réalisation de la tâche de l'internaute (*low task-relevant environment*) (Eroglu, Machleit et Davis, 2001, page 180). Font partie de cette catégorie, les composantes atmosphériques plus mobilisées à des fins décoratives et ludiques qu'informatives (couleurs de fond du site, musique, polices de caractère, animations, autres photos que celles des marchandises vendues, etc.).

Suite à cette première classification, Childers et al. (2001) décomposèrent, pour leur part, l'atmosphère d'un site web en caractéristiques utilitaires (fonctionnelles) et hédoniques (expérientielles). De même, Chang et al. (2002) distinguent les dimensions fonctionnelles (plan du site, menu déroulant, etc.) des composantes symboliques (musique, polices de caractère, couleur de fond, etc.).

En France, une classification des composantes atmosphériques d'un site web a été proposée par Lemoine (2008). Partant de la typologie de Baker (1986) qui décompose l'atmosphère d'un point de vente physique en trois dimensions[§] (facteurs d'ambiance, de *design* et

[‡] Même s'ils reconnaissent à l'époque qu'il n'est pas encore possible d'intégrer les stimulations olfactives, gustatives et tactiles.

[§] Pour rappel, les facteurs d'ambiance correspondent aux caractéristiques sensorielles du point de vente (odeur, couleur, musique, température, etc.),

Copyright R&B Link Review © 2014

sociaux), l'auteur parvient à démontrer, à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès d'internautes, que ces trois facteurs sont pertinents pour décrire l'atmosphère de tout site web (voir tableau 1).

Tableau 1 : Les composantes atmosphériques d'un site web (Lemoine, 2008, page 50)

Composantes atmosphériques d'un site web	Eléments constitutifs des composantes atmosphériques d'un site web
Les facteurs d'ambiance	Les couleurs Les images/illustrations Les caractéristiques de la typographie Les facteurs sonores
Les facteurs *design*	La navigabilité du site L'accessibilité de l'offre
Les facteurs sociaux	Les agents virtuels Les forums de discussion Les FAQ (*Frequently Asked Questions*)

A l'aide de ces différentes typologies, toutes complémentaires les unes des autres, il est donc possible pour un responsable marketing de mieux cerner ce qu'englobe l'atmosphère des sites web dont il a la charge. Les éléments constitutifs des trois composantes atmosphériques mises à jour doivent être considérés comme autant de leviers d'action sur lesquels les praticiens peuvent agir afin de créer des atmosphères spécifiques à leurs sites web. Reste maintenant à s'interroger sur la manière dont ces différentes caractéristiques agissent sur les internautes.

L'impact de l'atmosphère des sites web sur le comportement des internautes

Fidèles à la volonté de tester dans l'univers virtuel les modèles qui ont fait leur preuve dans l'environnement physique, de nombreux chercheurs (Eroglu, Machleit et Davis, 2001, 2003 ; Sautter, Hyman et Lukosius, 2004) se sont inspirés des travaux de deux psychologues environnementaux, Mehrabian et Russell, pour rendre compte de l'influence de l'atmosphère des sites web sur les individus. Après une présentation de la manière dont est traditionnellement modélisé en marketing l'impact de l'atmosphère des sites web sur le comportement des internautes, nous déclinerons les différentes implications managériales qui en découlent pour les responsables marketing.

3. Les modalités d'action de l'atmosphère des sites web sur les internautes

Le modèle de Mehrabian et Russell (1974) précise que confronté à tout environnement (Stimulus), un individu réagit tout d'abord de manière affective (Organisme) et seulement ensuite de manière comportementale (Réponse). Ce modèle, également dénommé S-O-R, a été utilisé dès 1982 par Donovan et Rossiter pour expliquer que l'atmosphère d'un point de vente physique modifie, dans un premier temps, les réponses émotionnelles des chalands et que ce sont ces variations émotionnelles qui entraînent par la suite des modifications comportementales. Donovan et Rossiter (1982) recensent deux catégories de réponses comportementales : les comportements d'approche (passer plus de temps dans le point de vente, effectuer des achats, revenir dans le magasin, etc.) et les comportements d'évitement (réduire le temps de présence dans le point de vente, différer les achats, quitter le magasin, ne pas revenir, etc.).

C'est donc également ce modèle S-O-R de Mehrabian et Russell (1974) qui est régulièrement mobilisé par les chercheurs en marketing pour rendre compte des effets de l'atmosphère des sites web sur les réactions des internautes (Chang et al. 2002 ; Dailey, 2004 ; Eroglu, Machleit et Davis, 2001, 2003 ; Richard, 2005 ; Sautter, Hyman et Lukosius, 2004). Dans ce cas, les stimuli correspondent aux composantes atmosphériques des sites web présentées précédemment (par exemple, les facteurs d'ambiance, de design et sociaux si on s'inspire des travaux de Lemoine, 2008). Les réactions relatives à l'organisme font référence aux émotions des internautes. Elles sont traditionnellement mesurées à partir d'outils tels que le PAD de Mehrabian et Russell (1974)[**] ou bien encore le *Differential Emotion Scale* d'Izard (1977) ou l'*Emotion Profile Index* de Plutchik (1980)[††]. Enfin, les réponses qui apparaissent dans le modèle relèvent des comportements d'approche (passer du temps sur le site, commander des articles en ligne, revenir sur le site) et/ou d'évitement (quitter le site, abandonner la commande en ligne) que peuvent manifester les internautes suite aux émotions qu'ils ressentent.

La modélisation par les chercheurs et praticiens en marketing de l'influence de l'atmosphère des sites web sur

Les facteurs *design* concernent la structure du magasin, sa taille, le rangement des produits, etc. Quant aux facteurs sociaux, ils font référence au personnel en contact, aux clients et à leurs interactions respectives (Baker, 1986).

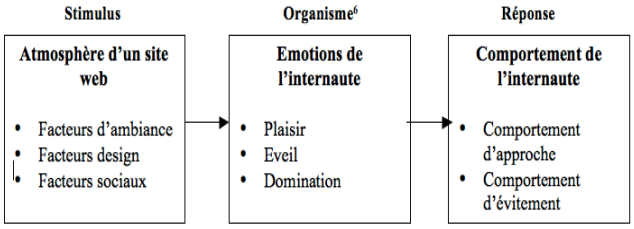
[**] Le PAD est l'outil de mesure des émotions le plus fréquemment mobilisé dans les recherches en marketing. Il se présente sous la forme de 18 items de type sémantique-différentiel regroupés en trois dimensions: le plaisir (*pleasure*), l'éveil (*arousal*) et la domination (*dominance*). Le plaisir inclut les émotions telles que le bonheur, le contentement, la satisfaction. L'éveil correspond au point à partir duquel l'organisme est prêt à réagir à un stimulus. Enfin, la domination fait référence à la capacité de l'individu à contrôler ou non son environnement.

[††] Voir l'article de Derbaix et Poncin (2005) pour une présentation détaillée de ces différents outils de mesure.

Copyright R&B Link Review © 2014

le comportement des internautes peut donc se résumer par la figure 1.

Figure 1 : Modélisation de l'impact de l'atmosphère d'un site web sur le comportement des internautes



Pour pouvoir tester un tel modèle, il est fréquent de recourir à l'expérimentation. Dans ce but, les responsables marketing doivent d'abord se demander quelle(s) caractéristique(s) atmosphérique(s) du site ils souhaitent manipuler. Puis, il convient de choisir les modalités que l'on souhaite voire prendre par la (ou les) variable(s) manipulée(s). A titre d'exemple, Ettis (2008), dans le cadre d'une expérimentation destinée à tester le rôle de l'atmosphère d'un site web sur les réponses émotionnelles et comportementales des internautes, a ainsi décidé de manipuler la couleur de fond du site (bleu versus jaune), la musique (présence versus absence) et les animations (présence versus absence). Un tel choix revient à tester le modèle sur 8 (2 x 2 x 2) versions différentes du même site (couleur de fond bleue avec musique et animations, couleur de fond bleue avec musique sans animations, couleur de fond jaune avec musique et animations, couleur de fond jaune avec musique sans animations, etc.). Plus on souhaite manipuler simultanément un nombre élevé de composantes atmosphériques afin de formuler des recommandations précises pour les managers, plus l'étude à mener sera complexe en raison du nombre de versions différentes du même site à tester auprès des internautes.

En dépit de cette contrainte d'ordre méthodologique que nous venons d'évoquer, le test du modèle S-O-R s'avère riche d'enseignements pour les responsables marketing soucieux de proposer à leurs clients des sites dont l'atmosphère suscite le plus de réactions positives possible. Nous allons nous attarder maintenant sur les apports managériaux du test de ce modèle.

Test du modèle S-O-R et implications managériales

Le test du modèle S-O-R peut être à l'origine de deux catégories d'implications managériales :

- les premières relèvent du marketing stratégique et concernent plus particulièrement les stratégies de positionnement des sites web ;
- les secondes font référence au marketing opérationnel et précisent les effets à court terme que les caractéristiques atmosphériques des sites exercent sur les internautes.

Il est fréquent de mettre à jour des relations positives entre les composantes atmosphériques d'un site et les états émotionnels des internautes. C'est ainsi qu'Ettis (2008) démontre qu'un site au fond bleu vendant des produits *high-tech* génère plus d'euphorie et de stimulation chez les consommateurs qu'un site au fond jaune. A travers cet exemple, il apparaît que les dimensions atmosphériques des sites peuvent être utilisées par les professionnels afin d'offrir aux internautes l'occasion d'éprouver des émotions positives lors de leur navigation sur Internet (Lemoine, 2008). Elles constituent donc des variables potentiellement pertinentes en matière de différenciation des sites puisqu'elles permettent de valoriser l'acte de magasinage des internautes en leur offrant des gratifications hédoniques lors de la navigation (Lemoine et Chérif, 2012 ; Lemoine et Notebaert, 2011). A l'instar de ce qui se pratique dans les points de vente physique, les composantes atmosphériques des sites web peuvent être mobilisées dans le but d'élaborer des stratégies de positionnement expérientiel (par exemple, le site sur lequel on éprouve du plaisir, on se sent stimulé, enjoué, etc.).

Le test du modèle S-O-R est également l'occasion de démontrer l'existence de relations positives entre les composantes atmosphériques des sites et les réactions comportementales des internautes. Lemoine (2008) souligne ainsi que le recours à des couleurs trop vives est un motif de non fréquentation des sites, au même titre que l'absence de couleur. Gorn et al. (2004), pour leur part, précisent que la durée perçue du temps de téléchargement d'une page apparaît plus courte avec un fond bleu plutôt qu'avec un fond rouge. De tels résultats renseignent les professionnels sur les caractéristiques atmosphériques qu'il convient d'utiliser afin de renforcer les comportements d'approche des internautes ou, au contraire, qu'il faut éviter pour minimiser leurs comportements d'évitement. L'utilisation des dimensions atmosphériques des sites web ne peut donc plus reposer sur la simple intuition des managers mais doit au contraire se fonder sur l'anticipation des comportements d'approche et/ou d'évitement associés à chacune de ces composantes.

4. Conclusion

L'objectif de cet article était d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens en marketing sur un concept récemment apparu en comportement du consommateur : l'atmosphère des sites web. Il s'agissait de préciser ce qu'il recouvre véritablement en le définissant et en recensant les principales caractéristiques qui le composent (facteurs d'ambiance, de *design* et sociaux). Il convenait également de montrer comment cette variable agit sur les internautes et d'en dégager des implications managériales à destination des professionnels. Compte tenu du peu d'études menées à ce jour en France sur ce construit, il nous semble que l'analyse de ses effets sur le comportement des internautes est promis à un bel avenir, d'autant que la concurrence entre

Copyright R&B Link Review © 2014

sites web ne cesse de s'accroître et qu'elle se traduit, pour les managers, par une recherche accrue de nouvelles variables de différenciation. Deux perspectives d'avenir se dessinent en matière de recherches consacrées à l'atmosphère des sites web :

- la première consiste à s'engager davantage dans l'étude des interactions entre composantes atmosphériques. A ce jour, on assiste, en effet, à une recherche qui présente un caractère essentiellement atomisé dans la mesure où les dimensions atmosphériques des sites et leurs effets respectifs sur les internautes sont étudiés indépendamment les uns des autres (Gorn et al., 2004 ; Hall et Hanna, 2003 ; Moss, Gun et Heller, 2006 ; Pelet, 2008). Or, si l'on souhaite renseigner avec pertinence les managers sur les meilleures combinaisons qu'il convient d'opérer entre les facteurs d'ambiance, de *design* et sociaux, l'étude des phénomènes d'interaction s'avère prioritaire. En d'autres termes, il semble souhaitable, à l'avenir, de privilégier une approche holiste de l'atmosphère des sites (Lemoine, 2003) ;
- la seconde concerne le modèle S-O-R et son enrichissement. Si l'étude des relations entre l'atmosphère des sites web et les réponses émotionnelles et comportementales des internautes s'avère riche d'enseignements, il nous semble que l'intégration de quelques variables modératrices dans le modèle pourrait accroître son intérêt, notamment pour les managers qui pourraient les utiliser comme variables de segmentation. Parmi les modérateurs qui nous apparaissent comme importants à prendre en compte, citons le but de la visite sur le site (utilitaire versus hédoniste), l'expertise dans la navigation et l'achat sur Internet, l'implication dans la catégorie de produit.

REFERENCES

Chang L.E., Simpson T.W., Rangaswamy A. et Tekchadaney J.R., A Good Website Can Convey the Wrong Brand Image! A Preliminary Report, eBusiness Research Center, Pennsylvania State University, Working Paper, 2002, University Park, PA.

Childers T.L., Carr C.L., Peck J. et Carson S., Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior, *Journal of Retailing*, vol.77, 2001, pp. 511-535.

Dailey L., Navigational Web Atmospherics Explaining the Influence of Restrictive Navigation Cues, *Journal of Business Research*, vol.57, 2004, pp. 795-803.

Derbaix C. et Poncin I. La mesure des réactions affectives en marketing : évaluation des principaux outils, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.20, n°2, pp. 55-75.

Dubois P.L. et Vernette E., Contributions et pistes pour la recherche en « e-marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°3, 2001, pp. 1-8.

Eroglu S.A., Machleit K.A. et Davis L.M., Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications, *Journal of Business Research*, vol.54, 2001, pp. 177-184.

Eroglu S.A., Machleit K.A. et Davis L.M., Empirical Testing of a Model of Online Store Atmospherics and Shopper Responses, *Psychology and Marketing*, vol.20, n°2, 2003, pp. 139-150.

Ettis S., *L'atmosphère des sites web marchands et les réactions des consommateurs en ligne : impact de la couleur dominante, de la musique d'ambiance et des animations*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 2008.

Gorn G., Chattopadhyay A., Sengupta J. et Tripathi S., Waiting for the Web: How Screen Color Affects Time Perception, *Journal of Marketing Research*, vol.41, 2004, pp. 215-225.

Hall R.H. et Hanna P., The Impact of Web Page Text-Background Color Combinations on Readability, Retention, Aesthetics and Behavioral Intention, *Behavior and Information Technology*, vol.23, n°3, 2003, pp. 183-195.

Helme-Guizon A., Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin ? Proposition d'un cadre d'appréhension de ses spécificités, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°3, pp. 25-38.

Izard C.E., *Human Emotions*, Plenum Press, New York, 1977.

Kotler P., Atmospherics as a Marketing Tool, *Journal of Retailing*, vol.49, n°4, 2003, pp. 48-64.

Lemoine J.F., Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente, *Revue Française du Marketing*, n°194, 2003, pp. 83-101.

Lemoine J.F., Atmosphère des sites web marchands et réactions des internautes, *Revue Française du Marketing*, n°217, 2008, pp. 45-61.

Lemoine J.F. et Cherif E., Comment générer de la confiance envers un agent virtuel à l'aide de ses caractéristiques ? Une étude exploratoire, *Management et Avenir*, n°58, 2012, pp. 169-188.

Lemoine J.F. et Notebaert J.F., Agent virtuel et confiance des internautes vis-à-vis d'un site Web, *Décisions Marketing*, n°61, 2011, pp. 47-53.

Mehrabian A. et Rusell J., *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, Mass: The MIT Press, 1974.

Moss G., Gunn R. et Heller J., Some Men Like it Black, Some Women Like it Pink: Consumer Implications of Differences in Male and Female Website Design, *Journal of Consumer Behaviour*, vol.5, n°4, 2006, pp. 328-342.

Pelet J.E., *Effets de la couleur des sites web marchands sur la mémorisation et sur l'intention d'achat de l'internaute*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 2008.

Plutchik R., *Emotion-a Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York, 1980.

Copyright R&B Link Review © 2014

Richard M.O., Modeling the Impact of Internet Atmospherics on Surfer Behavior, *Journal of Business Research*, vol.58, 2005, pp. 1632-1642.
Sabadie W. et Vernette E., Le management d'une servuction « on line » : quelles caractéristiques et implications pour le marketing ?, *Gestion 2000*, 6, 2005, pp. 171-193.
Sautter P., Hyman M.R. et Lukosius V., E-Tail Atmospherics : A Critique Of Littérature And Model Extension, *Journal Of Electronic Commerce Research*, vol.5, n°1, 2004, pp. 14-24.
Volle P., Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française du Marketing*, n°177/178, 2000, pp. 83-101.

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business LINK Review

Consommateurs responsables, labellisation et stratégie de relocalisation des entreprises

Catherine Mercier-Suissa[a], Paul-Marc Collin[b], Danielle Khalifé[c]

[a]IAE Lyon 3, 6, cours Albert Thomas BP 8242 - 69355 Lyon cedex 08, France
[b]IAE Lyon 3, 6, cours Albert Thomas BP 8242 - 69355 Lyon cedex 08, France
[c]USEK School of Business, POBOX 446, Jounieh, Lebanon

ARTICLE INFO

Article history:
Received 02 May 14
Received in revised form 03 June 14
Accepted 05 June 14

Keywords:
RSE
PME
Délocalisation
Relocalisation
Achat responsable

ABSTRACT

De nombreuses PME françaises délocalisent toute ou une partie de leurs activités dans des pays à bas coûts. Cette stratégie visant à réduire les coûts est souvent critiquée en raison de mauvaises conditions de production dans les pays d'accueil et des conséquences sur l'emploi dans les pays d'origine. Dès lors les entreprises s'exposent à un risque de réputation, les acheteurs pouvant se détourner de leurs productions au profit de produits fabriqués en France, privilégiant « l'achat responsable ». A partir de résultats d'enquêtes, il semblerait que cet acte d'achat en B to C, fasse l'objet de beaucoup d'attention de la part des media, et des pouvoirs publics mais que ces conséquences sur le changement de stratégie des entreprises demeurent assez modestes. La création du label « Origine France Garantie » qui permet aux consommateurs d'identifier l'origine de la fabrication, de différencier les produits et de privilégier l'achat citoyen ne concerne à ce jour qu'un faible nombre d'entreprises.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

1. Introduction

Les délocalisations sont au cœur des préoccupations actuelles des décideurs politiques et des praticiens du développement économique. L'appel à la relocalisation des usines et à la défense de la production industrielle, est devenu un des thèmes majeurs des campagnes électorales pour la Présidence de 2007 et de 2012. Tous les candidats, de gauche comme de droite, défendent « une grande politique de relocalisation des productions ». Et ils semblent trouver un écho favorable auprès de la population. Les récentes crises économiques et politiques renforcent le sentiment de citoyenneté des populations. Au plus fort de la crise financière, les Français semblent avoir bien pris conscience de l'importance que revêt la sauvegarde des emplois dans leur pays. Les PME, en accord avec les intentions d'achat exprimées dans ces enquêtes, communiquent à leur tour sur l'intérêt d'ancrer leurs activités sur le territoire national.

Les délocalisations vers les pays à bas coûts soulèvent un problème relatif à la responsabilité sociale, voire sociétale de l'entreprise (RSE) aussi bien dans son pays d'origine que dans le pays d'accueil. Bowen (1953), qui est considéré par Carroll (1999) comme le fondateur de la responsabilité sociétale, indique que la responsabilité sociétale « renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables par la société ». La responsabilité sociétale devient ainsi un des éléments de légitimité des entreprises. Laufer (1993, p.78) souligne qu' « il ne suffit plus de faire des profits pour être légitime, encore faut-il montrer que l'on assume sa responsabilité sociétale et que l'entreprise a le souci de sa nouvelle citoyenneté ». Pasquero (2002, p.42) indique que « la performance sociétale devient une des clés de la légitimité de l'entreprise ». La limitation de la recherche de profit pour les actionnaires n'est plus le critère fondamental primant sur tout le reste. L'entreprise toutefois ne doit pas être vue comme devant résoudre tous les problèmes de société. Ce n'est pas sa vocation. Toutefois, elle doit contribuer à résoudre les problèmes auxquels elle est coresponsable, à savoir ceux qui sont du fait même de ses activités (Laville, 2002), ce qui est le cas lorsque l'entreprise délocalise dans des pays à bas faibles coûts salariaux et sociaux et que des emplois sont détruits dans le pays d'origine. Ces emplois détruits sont loin d'être

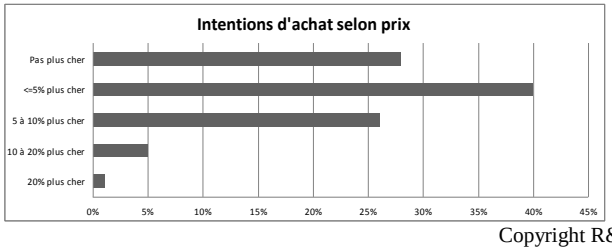
Copyright R&B Link Review © 2014

compensés par les emplois indirects (dans le transport, les services commerciaux et financiers) créés. Les salariés licenciés ne sont pas réembauchés dans ces emplois souvent plus qualifiés. D'où les critiques virulentes des salariés concernés et des collectivités locales frappées par des vagues de licenciement. En revanche, lorsque l'entreprise produit en France, et le fait savoir, la perception est autre.

Un sondage Tns/Sofres sur le « Fabriqué en France » de mars 2010 , indique que 90% des consommateurs estiment que le « Made in France » est un gage de qualité et de respect de normes sociales et environnementales, et pour 95% c'est une façon, quand on l'achète, de se dire que l'on soutient l'emploi en France. Dans une autre étude datant de 2011 sur le « Made in France », à la question de la définition du « Made in France », les professionnels interrogés mettent en avant deux dimensions : d'une part, la garantie d'avoir des produits de qualité (45% de citations) et d'autre part de s'engager dans une action citoyenne s'inscrivant dans le cadre de la RSE (44%). Les résultats de ces études indiquent clairement que la perception du « Made in France » pour le consommateur final est également partagée par les chefs d'entreprises. Acheter un produit labellisé « Made in France » est synonyme de qualité et d'engagement citoyen. Mais une troisième dimension non négligeable est à introduire qui est celle du prix : lors de l'étude d'opinion commanditée par le CEDRE (Comité des Entrepreneurs pour un Développement Responsable) qui a été menée par téléphone par l'IFOP auprès d'un échantillon de 1 004 personnes, représentatif de la population française majeure, à la question : «D'une manière générale, diriez-vous que les produits fabriqués en France sont, par rapport aux autres produits fabriqués à l'étranger ? Plus chers, moins chers au même prix », une écrasante majorité de consommateurs (82%) estiment que les produits français sont plus chers, contre 15% qui estiment qu'ils sont au même prix et 3% moins chers. La relation qualité/prix devient une évidence, mais la question qui se pose alors, est de savoir : Dans quelle mesure les consommateurs sont-ils prêts à payer plus cher un produit fabriqué en France ?

Si 72% des Français se déclarent prêts à payer plus cher un produit fabriqué en France, seulement 1% sont prêts à le payer 20% plus cher, 5% des Français sont prêts à le payer 10% à 20% plus cher, 26% à le payer entre 5 et 10% plus cher et 40% à le payer 5% plus cher.

Figure 1 : Intentions d'achat selon le prix



Source : étude Cedre/Ifop, « Le Made In France : regards croisés Français et chefs d'entreprises », nov. 2011.

En outre, les études du CREDOC ont mis en avant que si plus de neuf consommateurs sur dix déclarent pouvoir boycotter des produits qui ne respecteraient pas certains engagements éthiques, seuls 26% déclarent l'avoir réellement fait. Il semble donc un peu risqué d'affirmer que la consommation responsable prenne le pas sur la consommation « rationnelle » de l'homo economicus qui continue de privilégier le rapport qualité/prix.

C'est pourquoi, dans le prolongement de ces études, il nous semble intéressant d'essayer d'identifier quel est l'impact de l'achat citoyen sur la stratégie des entreprises. Plus précisément, est-ce que l'achat de produits « Made in France » par le consommateur final modifie la stratégie de l'entreprise ?

Pour essayer d'apprécier l'impact éventuel de l'achat responsable du consomm'acteur sur la stratégie des entreprises, dans une première partie, nous comparerons les résultats de différentes enquêtes et études portant sur le « Made in France » depuis 2003 à 2011. Comment évolue la perception du « Made in France » pour les consommateurs? Quels changements peut-on attendre de leur comportement d'achat ? Dès lors, nous essaierons de déterminer dans quelle mesure cela induit un changement dans la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, dans une deuxième partie, nous discuterons des mesures prises par les pouvoirs publics en faveur de l'achat responsable et plus particulièrement celles relatives au marquage des produits (labels) favorables à la défense de l'emploi en France. Puis dans une troisième partie nous étudierons combien d'entreprises sont concernées par le nouveau label « Origine France Garantie », quelles sont celles qui l'ont demandé et pour quel type de produit ? Puis à partir de l'obtention du label « Origine France Garantie » par le groupe Rossignol pour trois de ses produits, nous essaierons d'apprécier dans quelle mesure l'achat responsable a-t-il un impact sur le changement de stratégie de l'entreprise. En conclusion, nous discuterons des freins à l'achat responsable et ferons quelques préconisations dans l'optique de le renforcer afin de présenter les changements qui peuvent intervenir dans la stratégie de l'entreprise lorsque cette dernière prend en compte les motivations du consommateur responsable.

1.1 De l'achat responsable du consommateur final au « consomm'acteur »

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory) mettant en évidence l'importance de prendre en compte dans l'analyse l'ensemble des acteurs (salariés, consommateurs, fournisseurs, actionnaires, organismes publics…) en relation avec l'entreprise et pouvant affecter, ou être affectés, par la stratégie de

Copyright R&B Link Review © 2014

l'entreprise, un éclairage particulier est fait sur le risque de réputation auquel s'expose toute entreprise, grande ou PME. C'est dans le prolongement de cette problématique que nous inscrivons notre contribution.

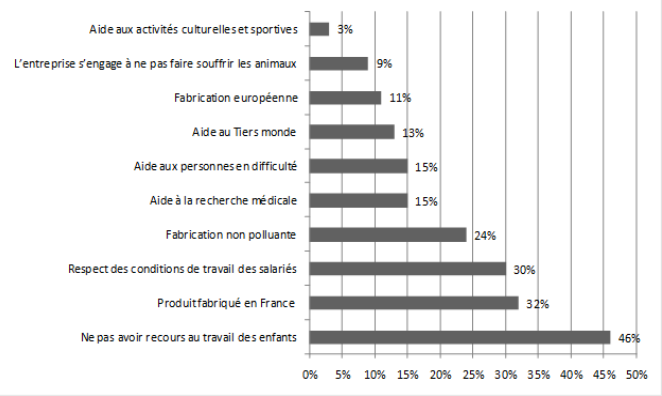
Comme le souligne Allemand S. (p.139) : « un des premiers principes de la RSE, consiste pour l'entreprise à tenir compte des différents acteurs économiques, sociaux et politiques concernés par son activité. ». C'est pourquoi l'avis des consommateurs relatif à leur comportement d'achat responsable devient de plus en plus important (Delpal et Hatchuel., 2007). En témoigne, les nombreuses études (CREDOC, 2003, 2007, 2011) publiées ces dernières années qui cherchent à identifier les composantes de l'achat responsable. Pour définir les composantes de l'achat responsable voyons donc les motivations du consommateur qui peut se transformer à cette occasion en consomm'acteur. Qu'entend –on par consomm'acteur ? Le consomm'acteur est un consommateur responsable qui s'interroge sur les conditions de production des produits qu'il achète. Il essaie de mieux connaître la politique des entreprises dont il est client pour savoir si elles respectent l'environnement, l'éthique ou encore les normes sociales et les droits humains. Le consomm'acteur prend des décisions d'achat basés sur ces valeurs, en plus des critères traditionnels de prix et de qualité/performance. Le cas des OGM illustre le fait que les consommateurs, à travers leurs représentants, entrent en résistance lorsque les mises sur le marché leur sont imposées, sans communication des données d'études. Le consommateur responsable et résistant manifeste sa réprobation par rapport à des décisions stratégiques des entreprises.

Cela peut prendre plusieurs formes : boycott, ou action d'influence. Selon l'étude CEDRE/Ifop déjà citée, 80% des Français se déclarent concernés par une « consommation réfléchie », qu'elle soit antimondialisation ou de retour vers le terroir. Les polémiques anti-gaspillages dans le domaine alimentaire montrent que cette tendance n'est pas temporaire. Un lien semble exister avec ce qu'Olivier Badot et Bernard Cova appellent la « société postmoderne », caractérisée par un fort individualisme, mais qui n'empêche pas le débat de civilisation autour des biens communs à protéger, le bien commun étant ici la combinaison « produit de qualité et création d'emploi local ». Soulignons que les formes extrêmes de ces mouvements concernent les mouvements en faveur de la décroissance et de l'anti consommation (Journal la Décroissance, n° 2011-2012). La plupart des Français déclare que consommer responsable c'est consommer moins plutôt que mieux (Enquête Ethicity, 2008), d'où le risque de confusion entre développement durable et dé-consommation.

Ici, l'achat responsable peut être défini comme étant un acte d'achat qui ne vise pas seulement à la maximisation de l'intérêt individuel du consommateur, mais qui se préoccupe également de l'intérêt général (Allemand, 2005).

Au début des années 2000, les enquêtes du CREDOC ont montré que les consommateurs français déclaraient pouvoir boycotter certains produits, dès lors que ces derniers ne respectent pas l'environnement ou qu'ils aient été fabriqués dans des conditions socialement contestables (non-respect des normes définies par l'OIT, par exemple).

Figure 2 : Quels sont, dans cette liste, les deux engagements de citoyenneté auxquels vous serez personnellement plus sensibles lors de l'achat d'un produit industriel ?



Source : Bigot R., (2003), «La consommation engagée : mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation?», rapport CREDOC, sept. 2003 in Allemand 2005, p. 159.

Ne pas avoir recours au travail des enfants (45%) et respecter les conditions de travail des salariés (30%) sont deux conditions importantes pour le consommateur lorsqu'il s'engage dans un achat citoyen. Le fait que le produit soit « fabriqué en France » est le deuxième engagement de citoyenneté évoqué. Derrière cet engagement, là encore le consommateur assimile le « Made in France » à la défense de l'emploi dans l'industrie, comme l'indique les réponses à la question suivante : Etes-vous, tout à fait d'accord (1), plutôt d'accord (2), plutôt pas d'accord(3) ou pas du tout d'accord (4) avec les affirmations suivantes ? Le fait qu'un produit soit fabriqué en France implique.

- Que par son achat, on soutient l'industrie française et le marché de l'emploi en France (56% de 1 ; 38% de 2 et 4% de 3 et 2% de 1) ;
- Une meilleure garantie sur la qualité du produit (respect des normes françaises et européennes) (42% de 1 ; 50% de 2 et 6% de 3 et 2% de 1) ;
- L'assurance que le produit ait été fabriqué selon des normes sociales respectueuses des salariés (40% de 1 ; 47% de 2 et 10% de 3 et 3% de 1) ;
- Que l'on favorise le respect de l'environnement, notamment en optimisant l'utilisation de transports (33% de 1 ; 51% de 2 et 13% de 3 et 16% de 1).

Source : Cedre/ifop, Op. cit. 2011

Copyright R&B Link Review © 2014

Ainsi, si 87% des Français interrogés y voient l'assurance d'un produit fabriqué selon des normes sociales en vigueur respectueuses des salariés, et 84% y associent le respect de l'environnement, la défense de l'emploi en France (94%) est la première perception, ce qui reflète bien le contexte économique de la période. Signe de l'importance de ce critère dans les actes d'achats de produits, plus de neuf Français sur dix se prononcent en faveur d'un label encore plus strict que le « Made in France ». A la question : Considérez-vous que le fait qu'une entreprise indique à ses consommateurs que ses produits aient été fabriqués en France, par la mise en place d'un label plus strict que le Made in France, tel que « Origine France Garantie » par exemple, soit ... ?

Tableau 1: Origine France Garantie

Important	47%	Total: Important 92%
Plutôt important	45%	
Pas très important	7%	Total: Pas Important 8%
Pas du tout important	1%	

Il ressort de l'enquête que plus de 9 français sur 10 sont favorables à un marquage plus strict que le « Made in France ».

1.2 Evolution du marquage des produits en faveur de la défense de l'emploi

Il existe en France, un changement de perception dans l'apparition du marquage des produits et des labels qui correspond, selon nous, à la typologie suivante : Les étiquetages « sanction » en réaction aux pratiques de management peu éthiques.

Sous la pression des associations de consommateurs, les entreprises et les pouvoirs publics ont créé différents labels. En France, le collectif « de l'éthique sur l'étiquette » a voulu proposer une marque Trans'Fair aux grandes surfaces qu'elles pourraient utiliser si elles garantissaient l'origine « éthique » du produit textile vendu. Le collectif a créé ainsi un label social. Lorsqu'il a lancé des campagnes de signatures (« libère tes fringues » puis « Ethique sur l'étiquette ») en vue de sensibiliser les fabricants et distributeurs de vêtements sur l'origine de leurs produits, il a recueilli 25 000 signatures pour la première et 80 000 ensuite. Les associations de consommateurs participent au collectif et sont favorables à la création de tel label. Ces campagnes de sensibilisation renvoient une image négative de la production à l'étranger : celles d'entreprises qui contrôlent mal les conditions de production de leurs fournisseurs et sous-traitants, quand ce ne sont pas elles-mêmes qui produiraient de manière peu éthique.

1.2.1 Un label pour la défense du savoir-faire français

Avant l'existence d'un label en faveur de la défense du savoir-faire français, il n'existait qu'un seul marquage officiel : le label Entreprise du patrimoine vivant (EPV), créé en 2005 par Renaud Dutreil, alors ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat. Cette appellation protège et valorise des TPE et PME souvent emblématiques des savoir-faire tricolores. Attribué sur dossier par une commission nationale, ce label offre des avantages fiscaux aux entreprises EPV, notamment pour la formation de jeunes postulants. Mais il reste encore assez méconnu et ne récompense qu'une élite. En 2010, seules 900 entreprises étaient dotées de cette étiquette.

1.2.2 L'apparition du label « origine France » pour la défense de l'emploi en France

En octobre 2009 le Président de la République, Nicolas Sarkozy a commandé un rapport au député de Seine-et-Marne, Yves Jégo sur la labellisation des produits français, rapport livré en mai 2010 et intitulé « en finir avec la mondialisation anonyme ». Le député et la sénatrice parisienne Catherine Dumas ont déposé en mars 2011 une «proposition de résolution pour une meilleure traçabilité des produits vendus en Europe, au bénéfice des consommateurs et de l'emploi». Ce label, « Origine France Garantie », a pour mission d'informer le consommateur par l'obligation d'un marquage d'origine et de valoriser de savoir-faire industriels locaux par la création d'indications géographiques protégées (IGP). Ce label « Origine France Garantie » est entré en vigueur le 19/05/2011. Il est accordé, aux entreprises qui en font la demande, par le Bureau Veritas Certification. Pour l'obtenir, il faut qu'au moins 50% de la valeur d'un produit soit acquise sur le territoire national i.e. « 50% à minima du prix de revient unitaire doit être français » et le produit doit prendre ses caractéristiques essentielles en France.

Cela signifie que les achats des entreprises doivent être réalisés auprès de fournisseurs français. Soulignons toutefois que rien ne garantie que ces mêmes fournisseurs ne s'approvisionnent pas à l'étranger. Mais l'actuel gouvernement poursuit dans cette direction : le Ministre du redressement productif, M. Montebourg exposant les mesures prises pour soutenir les entreprises industrielles déclarait en octobre 2012: « Nous avons besoin d'Origine France Garantie (…) Il faut sensibiliser encore et toujours plus les consommateurs au « fabriqué en France ». Et c'est à nous de réconcilier les consommateurs avec les entreprises qui produisent chez nous. Le Gouvernement soutient la fabrication française à travers le label « Origine France Garantie ». Or, si ce label semble bien correspondre à la fois à une demande des consommateurs et à la volonté des pouvoirs publics de soutenir l'industrie française, dans quelle mesure l'apparition du dit label modifie-t-il la stratégie des entreprises ?

Copyright R&B Link Review © 2014

2. Conséquence de l'apparition du label « Origine France Garantie » sur la stratégie de l'entreprise

Voyons tout d'abord combien d'entreprises ont répondu favorablement à cette nouvelle labellisation de leurs produits ? Qui sont les entreprises concernées ? Et quels produits sont concernés ?

Sur le site du bureau Veritas, il existe 12 catégories de produits (tableau ci-dessous) et en octobre 2012, seulement 412 produits concernant en fait 118 entreprises ont été certifiés ; soit 118 entreprises certifiées en 16 mois, soit un peu plus de 7 entreprises par mois, ce qui est peu rapporté au 2 800 000 entreprises existantes en France.

Tableau 2 : Produits français labellisés au 24.10. 2012

Catégories de produits	Nombre de produits labellisés	Nombre d'entreprises
Droguerie, ménage	7	4
Equipement de la maison	104	22
Nature & animaux	13	6
Loisirs et jeux	21	6
Bricolage, Outillage	2	1
Automoto & équipement	2	2
Confection, textile, accessoires	53	13
Agroalimentaire	52	11
Construction	6	2
Espace professionnel	79	30
Hygiène et santé	70	18
Autre	3	3
TOTAL	**412**	**118**

Source : calculs effectués à partir de la liste des produits enregistrés sur le site du bureau Veritas: http://mesachatsfrancais.fr/20_a10_categorie-espace professionnel.html

Parmi les entreprises qui ont fait la demande pour obtenir ce label, seules 3 entreprises ont relocalisé une partie de leur production ; il s'agit des entreprises Atol, Majencia et Rossignol.

Alors que sur le site : (http://mesachatsfrancais.fr/11_actualites.html#pos15), il est indiqué que « Rossignol a relocalisé une grande partie de sa production en France, en 2010. L'objectif : favoriser l'emploi local et valoriser le savoir-faire français », l'objectif ainsi énoncé, doit être interprété comme étant une conséquence ou le résultat de la relocalisation a-postériori, plutôt que comme étant la cause de la relocalisation, comme la formulation pourrait le laisse envisager.

Pour cette entreprise, son dossier de labellisation a été traité par Bureau Veritas Certification. Trois gammes de produits ont rempli les conditions d'attribution du label : des skis alpins traditionnels hors tailles comprise entre 67 et 110 cm, des skis alpins injectés de taille supérieure à 110 cm et des fixations skis alpins adultes.

Mais il faudrait être bien naïf pour croire que l'existence du label « Origine France Garantie » est à l'origine de la décision de relocaliser. C'est pour ne plus subir « l'effet d'inertie » lié au délai de transport des matières premières de l'Europe vers l'Asie et des produits de l'étranger vers la France, et, constatant que le coût de production d'un ski est lié à 70% aux matériaux employés, que l'entreprise a relocalisé une partie de sa production . Pour le groupe Rossignol, la relocalisation vise à:

- Maintenir un site de production en France et en optimiser les charges;
- Avoir une meilleure maîtrise de la gestion des stocks en produisant en flux tendu tout en suivant au plus près la courbe saisonnière des commandes ;
- Symboliser un savoir-faire local haut de gamme capable de répondre notamment à la « personnalisation » des demandes clients ;

Pour résumer la situation, nous pouvons réaliser un diagnostic tant interne qu'externe (cf. tableau ci-dessous), afin de résumer les déterminants de la relocalisation.

Tableau 3 : Diagnostic de la relocalisation de Dynastar (groupe Rossignol)

Forces	Faiblesses
Retour à son cœur de métier Produits de haut de gamme Gestion de production en flux tendu Adaptation des produits à la demande, voire personnalisation Offrir plus de service aux clients Réduction des délais	Situation financière difficile
Opportunités	**Menaces**
Rachat par un consortium Valorisation du territoire	Importance des matériaux utilisés (70% des coûts de production) (meilleure qualité en France)

Ainsi, il nous apparait que la relocalisation de l'activité de l'entreprise en France s'explique principalement par le fait que les investissements, liés à la délocalisation, ne permettaient pas de rentabiliser véritablement l'activité. Les déterminants de la relocalisation semblent être surtout liés à la production et à des aspects financiers et si la RSE peut être « utilisée » rétroactivement, elle n'est pas un élément explicatif de la relocalisation. Ce n'est pas le risque de boycott de ses produits, ni l'achat responsable qui ont contraint l'entreprise à revenir en France. Ce qui nous

Copyright R&B Link Review © 2014

amène à penser que le consomm'acteur a un très faible pouvoir dans le changement de stratégie de l'entreprise ; le seul changement qui pourrait être directement lié à l'acte d'achat responsable est la volonté de l'entreprise de faire labelliser quelques-uns de ses produits dans un souci de différenciation.

3. Conclusion

Les délocalisations vers les pays à bas coûts soulèvent un problème relatif à la responsabilité sociale, voire sociétale de l'entreprise (RSE). Elles agissent comme des marqueurs de la « vertu » économique et sociale de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs. Ainsi, lorsque les pays d'accueil se livrent à du dumping social et le revendiquent même, pour attirer les activités délocalisées (Grolleau et al. 2004), l'entreprise peut se conduire de manière irresponsable au sens de la RSE, en adoptant des pratiques de management peu éthiques. Pour répondre à ce problème soulevé par les consommateurs, les labels peuvent être des artefacts médiateurs pour signifier au consomm'acteur que l'entreprise a décidé de s'amender et d'aller dans une direction stratégique intégrant les externalités négatives sur les parties prenantes. Ainsi, en termes de propositions pour les entreprises, nous suggérons de continuer à intégrer les labels dans leurs stratégies comme signaux de changements.

Force est de constater également, qu'il y a bien une convergence dans les perceptions de l'achat responsable entre les attentes des consommateurs et les intentions des professionnels. C'est pourquoi nous préconisons de faire se rencontrer ces deux dimensions. Par exemple, en organisant des réunions d'utilisateurs permettant de prendre en compte les désidératas des acheteurs, sur toute la chaîne de conception des produits et services, de la conception, transformation et utilisation. Ce type de dispositif existe depuis longtemps dans l'informatique et donne satisfaction. Le client joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise, de consommateur il devient consomm'acteur. Les sources d'information dont il dispose sont nombreuses et parfois polémiques. Des actions très négatives peuvent être menées contre l'entreprise. Il est donc important de prouver, par des actes, que l'entreprise a la volonté de changer. En B to C, les réseaux sociaux offrent aujourd'hui des manières rapides de communiquer sur les mouvements stratégiques des entreprises. Les blogs revendicatifs pourraient faire l'objet de droits de réponse de l'entreprise.

Dans l'achat responsable, le prix constitue un frein majeur, comme si le consommateur acceptait d'être responsable jusqu'à un certain niveau de prix. Face à cette contrainte majeure du comportement du consomm'acteur, nous proposons de lui donner plus d'information pour qu'il se fasse une idée sur les progrès sociétaux inclus dans l'offre de l'entreprise. Car aujourd'hui, le consommateur considère toutes offres comme comparables. En outre, les comparateurs de prix le maintiennent dans ce trompe l'œil. Il importe donc d'éclairer, d'éduquer le consommateur pour qu'il devienne réellement un consomm'acteur. Il doit comprendre comment est construite une « offre responsable », une « filière responsable ». Les campagnes de publicité, si elles sont les bienvenues, coûtent très cher à l'entreprise. En revanche, le site Web de l'entreprise, les blogs des ingénieurs, la participation aux concours décernant des trophées aux entreprises responsables constituent de puissants vecteurs de communication du renouveau stratégique de l'entreprise.

Nous proposons alors, que l'entreprise joue d'une manière proactive sur l'attitude favorable du client vis-à-vis des stratégies vertueuses des entreprises. Si l'entreprise met en œuvre ce type d'actions, cela signifie que l'achat citoyen a un impact sur la stratégie des entreprises. Le lien de causalité entre achats responsables et stratégies d'entreprise est médié par les outils de communications permettant à chaque partie de comprendre les efforts et les contraintes de l'autre partie. Le consomm'acteur est un consommateur responsable qui s'interroge sur les conditions de production des produits qu'il achète. Il sera donc particulièrement sensibilisé à toute information provenant de l'entreprise concernant ces conditions.

Enfin, s'il est évident que le consommateur est très sensible à la défense de l'emploi, un réel décalage subsiste entre l'intention et l'acte d'achat. Les raisons en sont multiples : baisse du pouvoir d'achat, manque de confiance dans les entreprises, déficit de lisibilité des produits qui se réclament du développement durable. Dans ce domaine, les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer, pour inciter les partenaires, et notamment les distributeurs, à être proactifs. L'idée d'avoir des rayons de produits français, si elle prête à l'ironie, mérite d'être testée.

Tant il est vrai que le consomm'acteur est conscient d'être un citoyen et un salarié, que l'on ne peut découper suivant les pointillés de l'homo oeconomicus. Il est fait d'une pièce. Le consomma'acteur est en quête de sens dans son expérience d'achat, l'entreprise doit donner du sens à travers la conception même de sa stratégique spatiale de production. L'ancrage territorial de sa RD (intégrée dans des pôles de compétitivité), et de sa chaîne logistique marquent sa métamorphose. Le consomm'acteur ira alors vers l'entreprise ayant décidé de changer ses pratiques pour les rendre compatibles avec ses attentes.

Si les consommateurs de plus en plus nombreux intègrent dans leurs attitudes des critères éthiques, certaines entreprises semblent à leur tour y répondre en faisant labelliser leurs produits. Le label pose toutefois quelques problèmes de contrôle. Comment le consommateur peut-il évaluer l'avancement de la démarche et son amplitude ? (nombre de produits concernés dans la gamme par

Copyright R&B Link Review © 2014

exemple). Ainsi, en prolongement de cette recherche, il serait souhaitable d'aborder plusieurs points. Tout d'abord, le passage de l'attitude au comportement d'achat mérite d'être analysé de manière plus fine, en mettant en perspective l'achat B to C et l'achat B to B. A cet égard, l'émergence d'un véritable « consommateur-entrepreneur » pourrait faire penser à la convergence des deux univers. D'autre part, un deuxième prolongement de recherche pourrait être lié aux modalités de communication de leur RSE aux consommateurs par les entreprises. Car, pour l'instant, la RSE « mainstream » relève plutôt de la communication institutionnelle (vers les pouvoirs publics, les analystes financiers, les actionnaires, et les autres entreprises). Enfin, la discussion peut porter sur la représentativité, et par corollaire sur la légitimité des représentants « auto-proclamés » des consommateurs. Il s'agit pour l'instant de minorités agissantes, mais leurs prises de position, souvent radicales, et donc relayées par les médias, correspondent-elles aux critères d'achat réels ?

REFERENCES

Allemand, S. (2005), Les nouveaux utopistes de l'économie, Editions Autrement Frontières, Paris, 255 p.

Badot O. et Cova B., (2009), Societing. Le néomarketing « reloaded », Paris, EMS Management et Société

Bigot, R. (2003), « La consommation engagée : mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ? », rapport Crédoc, sept.2003

Bowen H. (1953), Social Responsibilities of Businessman, Harper & Brothers, New York

Carroll A. (1999), « Corporate social responsibility », Business and Society, vol. 38, n°3, p.268-295.

Cedre, Ifop (2011), « Le Made in France – Regards croisés Français et chef d'entreprise », Paris.

Delpal F., Hatchuel, G. (2007), « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », Consommation et modes de vie, n° 201, mars 2007, Crédoc.

Ethicity, enquêtes consommateurs, synthèse étude Ethicity, 2008, 2010 et 2012, Paris

Grolleau G., Lakhal, T. et Mzoughi, N. (2004), « Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation », Kyklos, vol.57, Fasc. 3, p.387-402.

Laufer R. (1993), l'entreprise face aux risques majeurs, Éditions L'Harmattan, Paris.

Laville E. (2002), L'entreprise verte, Village Mondiale, Paris.

Laville, E. et Balmain, M. (2006), Achetons responsable ! Mieux consommer dans le respect des hommes et de la nature, Le Seuil, Paris.

Pasquero J. (2002), « Le défi de la gestion responsable » in Kalika M. (ed.), Les défis du management, Éditions Liaisons, Paris.

Rochefort, R. (2007), Le bon consommateur et le mauvais citoyen, Editions Odile Jacob.

Tns/Sofres, Gault G. et Llewellyn Q. étude sur le « Fabriqué en France », pour le MINEI, avril 2010.

Tridon Céline, « Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? », Chef d'entreprise Magazine, n°59, 1er juin 2011.

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business
LINK
Review

Identification organisationnelle dans les cabinets d'audit : Quelle place pour la profession ?

Alice Garcia[a]

a MCF Toulouse 3, HRM

ARTICLE INFO

Article history:
Received 05 May 14
Received in revised form 09 June 14
Accepted 18 June 14

Keywords:
Identification organisationnelle
Identification professionnelle
Cabinets d'audit

ABSTRACT

Cette recherche étudie les processus d'identification organisationnelle et professionnelle d'une population d'auditeurs financiers. Elle repose sur deux questionnaires de recherche (240 réponses pour la phase 1 et 150 pour la phase 2) et sur 19 entretiens semi directifs (phase 3). Les résultats mettent en exergue des processus différenciés selon les cibles d'identification : saillants pour l'identification organisationnelle mais plus ambigus pour l'identification professionnelle.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

1. Introduction

Ces dernières années, un nombre croissant de recherche a souligné l'importance des cabinets d'audit dans le développement du champ professionnel de la comptabilité (Cooper et Robson, 2006) à tel point que certains considèrent que « *accounting firms are everywhere*…» (Catchpowle et *al*. 2004). A l'aune de ces interprétations, tout chercheur en audit peut donc légitimement être amené à se poser un certain nombre de questions : « *Quelle est la place de la profession dans ce contexte ? Si les cabinets d'audit occupent une place importante dans les institutions d'audit, qu'en est-il pour les membres qui les composent ? La conciliation entre les logiques organisationnelles et professionnelles est-elle possible ou peut-elle être problématique ?* ». L'objectif de cette communication est d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements en s'intéressant à la relation théorique et empirique entre les auditeurs financiers, les cabinets et la profession d'audit.

La littérature sur la profession comptable souligne en effet régulièrement les enjeux liés à la double allégeance de ses membres (le métier et le cabinet dans laquelle il est exercé). Depuis l'article de Sorensen (1967), les difficultés que pourraient entraîner cette situation, qualifiées de conflit organisationnel / professionnel (organizational professional conflict), ont fait l'objet de multiples investigations (Brierley et Cowton, 2000). A cet égard, les travaux menés depuis le début des années 1990 ont montré que le niveau de conflit professionnel / organisationnel était relativemet faible dans les cabinets d'audit (Brierley et Cowton, 2000). L'explication que fournissent Bamber et Iyer (2002) concernant cet état de fait est intéressante. Selon eux, si les auditeurs ne ressentent pas de conflits, c'est parce que leur vision du professionnalisme est celle qui est mise en avant par les cabinets, et non pas la vision du professionnalisme telle qu'elle pourrait être comprise au niveau sociétal.

Ceci ne semble d'ailleurs pas surprenant car tout est fait dans la socialisation des grands cabinets pour mettre en avant l'appartenance organisationnelle au détriment de l'appartenance professionnelle (Dirsmith et *al*. 1997), d'autant que cette socialisation relève quasi-entièrement du cabinet d'appartenance (Fogarty, 2000). Ainsi, les auditeurs ne se positionneraient pas par rapport à l'exercice du rôle social joué par leur profession, mais inscriraient leur activité au nom du client ou du cabinet : le rôle social joué par les auditeurs et les conséquences que cela implique en terme de professionnalisme et / ou du service au public sont bien souvent complètement occultés (Anderson-Gough et *al*. 2000). Ceci peut donc questionner sur la réalité de l'existence (Bamber et Iyer, 2002) et les modalités d'apparition des conflits organisationnels et professionnel (Bazerman et *al*. 2006, Nelson, 2006).

La présente recherche vise donc à apporter un éclairage complémentaire à ces problématiques actuelles, en étudiant la façon dont les « *professionnels* » d'audit se positionnent au sein de leur institution. L'originalité de cette approche se veut tout d'abord empirique puisqu'elle repose sur une enquête par questionnaires de recherche et par entretiens semi-directifs réalisée en trois temps de mesure. L'originalité se veut ensuite théorique puisqu'elle

Copyright R&B Link Review © 2014

monopolise un cadre conceptuel récent dans le contexte de l'audit pour mesurer la relation auditeurs-cabinets-profession : l'identification sociale, dont le recours représente une réelle opportunité en sciences de gestion dans un contexte de travail (Ashforth et *al*. 2008) mais souffre d'un manque de recherche évident dans les contextes professionnels (Bamber et Iyer, 2002).

Ainsi, après avoir exposé et vérifié la pertinence de ce cadre conceptuel (§2), la méthodologie mise en œuvre pour répondre aux objectifs attribués à cette recherche sera détaillée (§3). Enfin, les résultats (§4) ainsi que les conclusions qui en découlent (§5) seront présentés.

2. Cadre Conceptuel

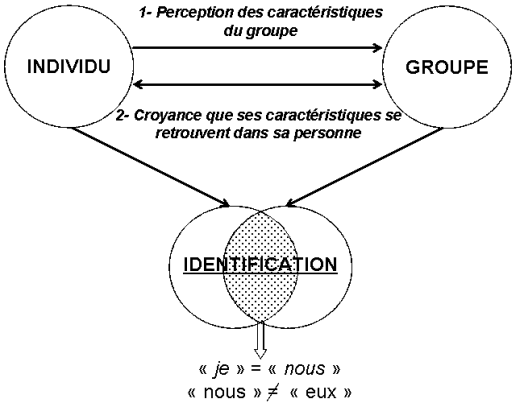
2.1 Identification organisationnelle et professionnelle : définitions et processus

La division la plus fréquente dans la littérature sur l'identification réside dans les notions d'identité individuelle et sociale développées dans les théories de l'identité sociale de Tajfel (1978) et de l'auto-catégorisation sociale de Turner (1985). Selon Tajfel (1978), l'identité d'une personne consiste en deux éléments distincts : (1) son identité personnelle, qui regroupe les attributs spécifiques d'un individu et renvoie le sujet à ce qu'il a d'unique ; et (2) son identité sociale, qui consiste en la partie de l'image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux. A cet égard, Turner (1985) rajoute l'idée que toute personne se définit en tant que membre d'un groupe social, à condition que cette appartenance soit valorisante et lui permette de construire une image positive de lui-même.

De nombreux chercheurs ont ainsi étudié les relations entre l'identité personnelle et l'identité sociale par le phénomène d'identification (Pratt, 1998). Tandis que le concept d'identité reflète le résultat d'une construction identitaire, l'identification est définie comme le processus par lequel : (1) les individus perçoivent leurs ressemblances avec les membres des groupes auxquels ils appartiennent, et (2) accentuent les différences avec les membres des groupes auxquels ils n'appartiennent pas. Ceci, selon un principe de dichotomie qui fait référence à deux pôles distincts « *Nous (1)*» et « *Eux (2)*» qui s'excluraient mutuellement.

Plus fondamentalement, un individu perçoit l'identité de son groupe d'appartenance dans sa matérialité, depuis son identité corporelle et psychique. Il participe ensuite à la construction de l'identité du groupe par son propre langage, puis suit l'interaction avec les membres du groupe de manière intra-personnelle à partir de son caractère, de ses spécificités personnelles et à partir des spécificités du groupe (Sluss et Ashforth, 2007). Si l'individu retrouve en lui les caractéristiques qu'il attribue au groupe et qu'il construit son identité personnelle selon ces caractéristiques, alors il s'identifie (Figure 1). Dans ce cas, le « *je* » devient équivalent au « *nous* », et le « *nous* » devient des différents des autres (« *eux* »).

Figure 1



2.2 A Cibles d'identification et positionnement de la recherche

En matière d'appartenance catégorielle, les auditeurs n'interagissent pas uniquement avec un groupe en opposition à d'autres, mais avec un ensemble de parties prenantes (les cabinets, la profession, les clients, le public) qui se juxtaposent et s'entrecroisent entre-elles. Ainsi, les situations sociales décrites dans ce contexte sont complexes puisque chaque individu se trouve à l'intersection d'un réseau de catégories sociales.

On parle alors de « *cibles d'identification* », c'est-à-dire des groupes sociaux divers qui servent d'appui au travail identitaire et dont dérivent différentes formes d'identification (Van Dick et *al*. 2004). Parmi ces différentes formes, on trouve l'identification organisationnelle, définie comme le phénomène qui se produit « *lorsque les croyances d'un individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes* » (Pratt, 1998). L'identification organisationnelle est alors considérée comme une source importante de construction identitaire des individus (Ashforth et Maël, 1989) à tel point que pour certains, l'identité dérivée de l'appartenance organisationnelle serait plus importante que le fait de faire partie d'autres catégories sociales (Hogg et Terry, 2000).

Pourtant aujourd'hui, on commence à réaliser l'importance d'autres cibles d'identification. Au-delà de ce cloisonnement organisationnel, il existe en effet différentes cibles de construction identitaire, notamment la profession, dont l'exercice exige des connaissances spécialisées et une formation académique parfois longue et intensive (Bamber et Iyer, 2002). En effet, avant même de rejoindre une organisation particulière, un individu choisit d'exercer un

Copyright R&B Link Review © 2014

métier, une activité ou encore un emploi. A ce titre, l'identification professionnelle peut précéder voire renforcer l'identification organisationnelle, ce qui peut rendre le concept particulièrement pertinent (Russo, 1998).

2.3 Pertinence du concept d'identification dans le contexte de l'audit financier

L'intérêt du concept d'identification apparaît à plusieurs niveaux. D'un point de vu individuel, les sentiments d'appartenance (« *belongingness* ») et la perception d'une unicité (« *oneness* ») de l'identification sont des éléments importants (Riketta, 2005, p. 361). A travers le processus d'identification, les individus forment des connaissances congruentes d'un groupe social. Ces connaissances leur permettent alors d'interpréter leur environnement, de trouver un sens à leurs conciliations (Pratt 1998), ce qui favorise leur équilibre psychique et développe un sentiment de fierté et d'estime de soi (Pratt, 2000 ; Harris et Cameron, 2005). A ce titre, l'identification est considérée comme un processus qui répond à différents besoin individuels (Pratt, 1998) d'appartenance et d'affiliation (« *affiliation needs* »), de recherche de sens (« *holistic needs* »), d'estime de soi (« *self-enhancement needs* ») et de sécurité (« *safety needs* »).

Parallèlement, au niveau social, l'identification favorise les mouvements congruents vers l'action collective (Pratt, 1998). En effet, si les divisions de l'identification spécifient sa dimension individuelle, celles-ci renvoient également à une dimension sociale qui dénote une croyance partagée envers le groupe d'appartenance. En tant que reflet des croyances et destin partagé entre un individu et son groupe, l'identification est alors considérée comme un processus qui conduit les acteurs à penser et à agir dans l'intérêt du groupe, conformément à son identité, sa culture et ses objectifs. D'un point de vu organisationnel, l'identification est ainsi considérée comme une source de performance, d'implication et d'engagement des salariés et, *a contrario*, comme un frein à l'intention de départ, au départ effectif ou encore aux conflits organisationnels (Bamber et Iyer, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004 ; van Knippenberg, 2000). D'un point de vu professionnel, parce qu'elle implique qu'un individu retrouve en lui les valeurs et croyances de la profession à laquelle il appartient, l'identification professionnelle est susceptible de favoriser les comportements éthiques des professionnels et peut ainsi être considérée comme un moyen de contrôle important (Christensen, 2008) ou de fidélisation des salariés (Empson, 2004).

Néanmoins, lorsqu'elle est mal maîtrisée, l'identification peut être à l'origine de dysfonctionnements importants. En l'espèce, des recherches antérieures montrent qu'une sous-idenfication peut être à l'origine de maladies professionnelles importantes et peut conduire les individus à développer des sous cultures antagonistes nuisibles à leur groupe d'appartenance (Gombault, 2000). A l'inverse, une sur-identification limite la prise de recul ou d'initiative ainsi que la flexibilité organisationnelle (Dukerich et *al*. 1998). Elle peut être également considérée comme une source d'inertie sociale et de réticence au changement (Chreim, 2002) et peut être à l'origine d'une perte identitaire susceptible de conduire à des comportements organisationnels agressifs ou de départ volontaire (Bushman et *al*, 2003).

Dans le contexte de l'audit, peu d'études ont intégré la notion d'identification. Bamber et Iyer (2002) ont toutefois souligné des niveaux d'identification organisationnelle et professionnelle particulièrement élevés. Compte tenu de leur importance dans le contexte de l'audit et des conséquences qui peuvent leur être associées, cette recherche vise à étudier les niveaux d'identification organisationnelle et professionnelle des auditeurs, à comprendre leurs processus d'apparition ou de maintien et à en dégager les principales limites**.**

3. Methodologie de la Recherche

3.1 Echantillon

La première phase de cette recherche est quantitative et repose sur l'envoi de deux questionnaires de recherche anonymes auprès de 664 personnes signalées comme travaillant dans un cabinet d'audit international, dont les coordonnées ont été recueillies dans les annuaires d'anciens étudiants de diverses formations supérieures de gestion, tant universitaires (IAE, Dauphine) que consulaires (HEC, ESSEC, ESCP et ESC diverses). 240 réponses exploitables ont été obtenues suite à l'envoi du premier questionnaire, ce qui représente un taux de réponse satisfaisant de 36,2 % pour la phase 1 de l'étude. Six mois plus tard, le nombre de questionnaires retournés suite à l'envoi du second questionnaire s'élève à 197 (soit 82 %), dont 150 provenaient de personnes toujours en poste dans le même cabinet et qui ont pu être rapprochées du premier questionnaire. Ceci représente un taux de retour final de 62,5 % entre les deux étapes et de 23 % sur l'ensemble de l'étude.

La deuxième phase de cette recherche se veut qualitative et repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'une même population de recherche. 76 individus ayant demandé une synthèse des résultats des questionnaires ont ainsi été invités à participer à un entretien de recherche complémentaire. 19 personnes ont alors répondu favorablement à cette invitation, ce qui représente un taux retour satisfaisant de 26,3%. Parmi elles, dix personnes avaient participé à l'étude quantitative, les autres se sont manifestées volontairement.

Le Tableau 1 présente les principales caractéristiques de ces répondants : il s'agit d'un échantillon équilibré en

Copyright R&B Link Review © 2014

termes de répartition hommes / femmes, déjà relativement avancé dans la carrière (prédominance des seniors et des managers), mais plutôt jeune dans l'ensemble.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

		Etude quantitative (n = 150)	Etude qualitative (n=19)
Sexe	Hommes	51%	53 %
	Femmes	49%	47 %
Âge	Moins de 25 ans	8%	11 %
	26 - 30 ans	44%	63 %
	31 - 40 ans	35%	11 %
Ancienneté dans l'audit	Plus de 40 ans	13%	15 %
	Moins de 5 ans	54 %	63 %
	5 à 10 ans	27 %	26 %
	Plus de 10 ans	18 %	11 %
Fonction	Chargé(e) de mission senior	40 %	74 %
	Directeur Manager	44 %	16 %
	Associé	16 %	10 %

3.2 Instruments de mesure

Dans notre étude quantitative, nous avons retenu et adapté l'instrument de Mael et Ashforth (1992) pour mesurer le concept d'identification organisationnelle. Celui-ci se compose de cinq items étalonnés sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1 – Pas du tout d'accord –, à 5 – Tout à fait d'accord – (ex. d'item : « *Quand quelqu'un dit du bien de mon cabinet, je le prends comme un compliment personnel* »). A l'instar de Bamber et Iyer (2002) ou Loi et *al*. (2004), les termes *« cabinet »* ont été remplacés par *« auditeur »* ou *« audit »* dans les formulations afin de mesurer le concept d'identification professionnelle (ex. d'item : « *Quand quelqu'un dit du bien des auditeurs, je le prends comme un compliment personnel* »). Les alphas de Cronbach ainsi obtenus s'élèvent à 0,76 pour l'identification organisationnelle et à 0,80 pour l'identification professionnelle.

Dans notre étude qualitative, nous avons retenu la méthodologie utilisée par Russo (1998) pour appréhender les phénomènes envisagés. Celle-ci repose sur un guide d'entretien en deux étapes. Une première étape vise à inciter les participants à parler des raisons, des circonstances, des évènements ou des personnes les ayant conduits vers ce métier ou un cabinet d'audit en particulier (ex. de questions : *« Pourquoi l'audit ? Y'a-t-il des personnes ou des circonstances qui vous ont conduit à ce choix ? Quelle image en aviez-vous ? »)*. Une deuxième étape vise à comprendre le positionnement des personnes vis-à-vis de leur cabinet et de la profession d'audit dans son ensemble (ex. de questions : *« Quelles sont les valeurs véhiculées par votre cabinet, la profession d'audit ? Sont-elles importantes à vos yeux* ?). Cette méthodologie s'est ainsi concrétisée par une durée moyenne d'entretiens de 55 minutes, ce qui paraît satisfaisant pour l'usage réservé aux entretiens semi-directifs (Evrard et *al*., 2003, p. 104-105).

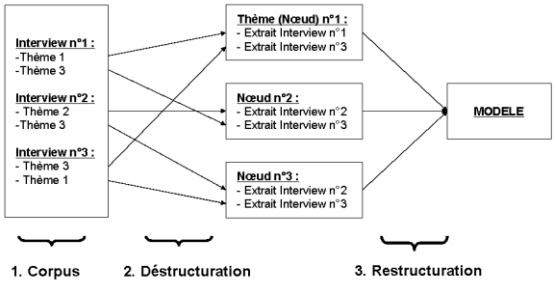
3.3 Analyse des données

D'un point de vu quantitatif, nous avons tout d'abord réalisé des analyses univariées telles que des tests de moyenne, d'écart-type, d'asymétrie Skewness et des tests d'aplatissement Kurtosis afin d'appréhender les variables étudiées et de comparer la distribution observée à une distribution normale. Ensuite, des séries d'analyses multivariées typologiques ont été réalisées afin de grouper les individus selon leur niveau d'identification organisationnelle et professionnelle. Une classification en quatre groupes a ainsi été élaborée :

- l' « *identification duale* », lorsque les niveaux d'identification professionnelle et organisationnelle sont élevés ;
- l' « *identification mono-organisationnelle* », lorsque le niveau d'identification organisationnelle est fort et celui d'identification professionnelle est faible ;
- l' « *identification mono-professionnelle* », en cas d'identification professionnelle élevée et d'identification organisationnelle faible ;
- la « *désidentification* » en cas de rejet de ces deux formes identitaires, c'est-à-dire lorsque l'identification organisationnelle et l'identification professionnelle sont faibles.

D'un point de vu qualitatif, nous avons eu recours à des analyses thématiques de contenu à l'aide du logiciel Nvivo. Cet instrument s'inscrit dans une démarche de recherche de sens à travers une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) et gère les liens entre des verbatims et des catégories (*ou des thèmes*) en construction. Il s'inscrit dans une logique de décontextualisation et de recontextualisation d'un corpus (Figure 2).

Figure 2 : Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration



Concrètement, cette méthodologie s'est concrétisée en cinq étapes : (1) la *description* : qui consiste à dégager, pour

Copyright R&B Link Review © 2014

chaque entretien, les thématiques les plus manifestes du discours des répondants ; (2) la *sélection* : qui consiste, après avoir rendu compte des éléments les plus redondants (*description*), à déterminer leur niveau de pertinence selon le nombre de fois où ils ont été discutés, puis selon leur niveau d'importance chez les personnes interrogées ; (3) la *retranscription Nvivo*, qui consiste en la création d'arbre Nvivo selon les thématiques sélectionnées, puis l'attribution des verbatims se référant à chaque thème ; (4) l'*analyse*, qui consiste à comprendre comment les éléments fonctionnent et interagissent, en identifiant systématiquement les facteurs et les relations déterminantes ; (5) l'*interprétation*, qui vise à donner un sens aux significations conceptualisées.

4. Résultats

4.1 L'organisation : une cible privilégiée d'identification

Les organisations sont considérées comme une source importante d'identification (Hogg et Terry, 2000). Concernant spécifiquement le cas des auditeurs financiers, notre étude quantitative laisse apparaître un niveau d'identification organisationnelle particulièrement élevé (Tableau 2).

Tableau 2 : Statistiques descriptives de l'identification organisationnelle

Skewness	Kurtosis	1.Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
-,119	-,811	1,60	5,00	3,47	0,82

Les explications que fournissent nos répondants concernant ce positionnement identitaire sont intéressantes. Elles montrent tout d'abord que, si l'identification organisationnelle n'est généralement pas problématique dans les cabinets d'audit, c'est parce qu'elle est totalement « *neutralisée* » par les pratiques organisationnelles qui font en sorte que les auditeurs prennent, à tort ou à raison, les valeurs revendiquées par leur cabinet. Leurs explications montrent ensuite que l'identification est d'autant plus facilitée qu'elle est marquée par une image favorable rendant « *marquante* » (« *salient* ») l'appartenance organisationnelle.

Tout d'abord, avant même leur intégration, les processus d'attraction et de sélection mis en place par les cabinets d'audit marquent le développement de l'identification :

ALL *: « Quand on est en école de commerce, c'est là qu'on se fait une image des cabinets, qui est en fait plutôt bonne. Car je vois, quand j'étais à l'école, ils étaient hyper présents, et très impliqués ! Et pas forcément d'un point de vu purement professionnel. C'est-à-dire qu'il y avait très souvent des trophées sportifs avec les cabinets, ils finançaient énormément d'associations. Donc en fait, c'était des sociétés qu'on connaissait bien. On connaissait bien les gens et ils donnaient une image conviviale et sérieuse puisque ce sont des grosses boîtes internationales. Donc c'était les boîtes qu'on connaissait le mieux en sortant de l'école ».*

Lors de leur intégration, les jeunes diplômés qui commencent leur carrière en cabinet n'ont généralement que peu de recul sur le fonctionnement d'une organisation, ce qui les rend plus perméables aux sollicitations des cabinets d'audit. L'identification organisationnelle devient naturelle et apparaît comme un moyen de réduire le « *choc* » lié au passage du monde universitaire au monde professionnel. De surcroît, ceci facilite ainsi le transfert des valeurs, de la culture et de l'image de l'organisation :

OA *: « Pour mon intégration, j'ai eu un séminaire de trois semaines en Espagne, un petit peu comme un 4ème cycle universitaire. Y'a cette ambiance là qui fait qu'après on connaît les gens, c'est cet esprit de school - comme ils appellent - qui fait que finalement, on créé son réseau en interne. Et puis c'est ce qui permet de rester. C'est cette espèce de cohésion qui finalement permet de véhiculer la première image qu'on a du cabinet » ;*

ALL *: « C'est très américain ces séminaires, c'est vachement "show à l'américaine" pour renforcer justement ce sentiment d'appartenance et de cohésion. Mais c'est en fait assez naturel puisque c'est vraiment la continuité des écoles de commerce. Moi je l'ai vraiment ressenti comme ça. J'avais un gros sentiment d'appartenance par rapport à mon école, j'avais adoré mon école et quand je suis rentrée dans mon cabinet, pour moi c'était un peu la même forme, le même sentiment, y'avait vraiment un sentiment de continuité, de cohésion ».*

Si les valeurs revendiquées par les cabinets d'audit contribuent efficacement à l'identification de ses membres, son processus devient véritablement saillant à condition qu'il procure aux individus une image positive d'eux-mêmes. A l'occasion de notre revue de la bibliographie sur l'identification, nous avons vu en effet que toute personne est motivée par la recherche d'une image de soi favorable, laquelle dépend, pour partie, de son appartenance à différents groupes sociaux. Dans le contexte de l'audit, nos entretiens confirment ainsi que l'identification organisationnelle s'opère à condition qu'elle réponde à un besoin d'estime de soi *(« self-enhancement need »)* et un besoin de recherche de sens *(« holistic need »)* des auditeurs.

Copyright R&B Link Review © 2014

Tout d'abord, le besoin d'estime de soi est important. Pour la plupart des personnes interrogées, la réputation et le prestige des cabinets occupent une place déterminante dans le désir et le sentiment d'appartenance. Pour les auditeurs, l'appartenance à un grand cabinet devient une marque, une référence pour créer leur propre identité leur permettant de se projeter vers l'extérieur et de légitimer leur implication vis-à-vis de leur organisation :

MA : « *Je suis fier d'appartenir à une entreprise comme [cabinet], fier de pouvoir donner sa carte de visite, parce qu'elle a un vrai sens ! Quand on pose les yeux sur votre carte, qu'on voit que vous êtes auditeur chez [cabinet], ça fait la différence, vous n'êtes pas anonyme. Le fait que vous apparteniez à [cabinet] c'est aujourd'hui un sésame ! Vous avez une vraie fierté d'appartenance à l'entreprise !* » ; **AF** : « *Quand on dit je fais de l'audit, et chez un Big, c'est important que les gens connaissent et se disent que oui, c'est un grand cabinet. Et d'un point de vue personnel, c'est quand même gratifiant* » ; **EP** : « *Cette fierté d'appartenance est importante parce que quelque part, travailler dans une entreprise, c'est comme avoir un vêtement de marque. Il faut que l'entreprise soit connue. Si on travaille pour une entreprise qui est connue, on est connu ! Imaginez-vous rentrer le soir et dire votre épouse que vous avez travaillé comme un malade. Si elle ne connaît même pas votre entreprise ou ce qu'elle fait, est-ce que ça en vaut vraiment la peine ? Ou encore quand vous êtes en vacances avec des amis et que vous dites que vous travaillez chez X ou Y, si vous avez des gens en face qui vous regarde avec de grands yeux, c'est tout aussi valorisant que si vous arrivez en Ferrari* ».

Par ailleurs, la recherche de sens (« *holistic needs* ») occupe aussi une place importante dans le processus d'identification. Aux yeux des répondants, l'identification n'est en effet possible qu'à condition que l'organisation réponde à leurs attentes en terme d'évolution de carrière :

DC : « *C'est vrai que faire parti d'un grand cabinet c'est important, notamment en terme d'évolution de carrière. Car c'est vrai que voyant l'audit comme un passage, il fallait que ce soit une bonne carte de visite* » ; **PB** : « *Je sors de l'école, j'ai envie de me former, d'avoir une carte de visite, je fais trois ans, après je pars. Sur mon CV, travailler chez un Big, ça fait bien* » ; **AF** : « *Ce que j'ai pas dit dans mon choix, c'est que marquer qu'on a travaillé chez un Big, ça se revend très bien. Moi je voulais un truc sur mon CV pour avancer* » ; **SI** : « *Ce que je voulais, c'est marquer un Big sur mon CV, et un qui me corresponde au maximum, parce que j'ai vu que c'est comme ça que ça marchait* ».

Indépendamment des valeurs véhiculées par l'organisation, cette recherche de sens peut jouer dans le processus d'identification :

EL : « *Moi j'avais une vision un peu néophyte de l'audit et de mon cabinet. Je connaissais pas du tout le monde de la finance car j'ai fait des études d'ingénieurs. Donc je suis arrivé sans a priori, sans connaissances et j'ai tout appris et donc pour moi, c'était important d'être dans un grand cabinet […] Et j'ai choisi [cabinet] parce que c'est celui qui me correspondait le mieux en terme d'apprentissage* ».

Toutefois, si les processus d'identification organisationnelle mis en place dans les cabinets d'audit contribuent efficacement à l'identification de ses membres, ils peuvent présenter comme limite de dépasser et transcender le cadre des individus, à tel point que les auditeurs parlent de « *formatage* », de « *martelage* » ou encore se disent « *lobotomisés* » par leur cabinet :

NZ : « *En gros, la culture d'entreprise est très forte. Et les cabinets d'audit y travaillent à fond. Par exemple, chacun a son stage d'intégration. On va pendant une semaine quelque part et on est vraiment gâté. Par exemple moi je suis allé dans une station balnéaire. Dans la journée on est dans des amphis ou vous avez les patrons qui viennent parler devant 200 nouveaux arrivants et qui vous mettent la culture dans la tête, c'est du martelage en fait !* » ; **DC** : « *Je pense que je m'identifiais à mon cabinet. Je dirais même que j'étais lobotomisé par le cabinet !* ».

4.2 La profession : un processus d'identification non marquant

Compte tenu des caractéristiques de l'environnement d'audit et des processus d'intégration qui y sont mis en place, la cible privilégiée « *naturelle* » d'identification de leurs membres est l'organisation. Dans ce contexte, la cible professionnelle apparaît comme une source d'identification secondaire et plus lointaine. Nos résultats quantitatifs laissent ainsi apparaître des scores d'identification professionnelle plus faibles (Tableau 3).

Tableau 3 : Statistiques descriptives de l'identification professionnelles

Skewness	Kurtosis	1.Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
,010	-,814	1,00	4,60	3,00	0,82

Le discours des répondants apporte une valeur supplémentaire à cette interprétation. D'une part, il semble que la profession soit trop éloignée et ne pas avoir d'identité tangible ; d'autre part, qu'il n'y ait pas de véritable raison de rendre « *marquante* » l'appartenance professionnelle.

Copyright R&B Link Review © 2014

Tout d'abord, aux yeux des auditeurs, la profession apparaît comme trop éloignée de leurs préoccupations au quotidien et ne pas avoir d'identité unique. Les caractéristiques, les modes de pensées ou les valeurs de la profession semblent trop lointaines et deviennent difficilement interprétables pour les auditeurs interrogés :

JLL : *« Par rapport à la profession prise dans son ensemble, j'ai du mal à juger. Y'a quand même plusieurs manières de l'exercer, qui sont d'ailleurs pas plus faciles, y'a plusieurs métiers qui sont pas forcément plus faciles et qui ont des gens qui ont des comportements différents. Par exemple, moi je ne sais pas me comparer à l'expert comptable qui exerce individuellement dans un cabinet de taille moyenne. Je ne sais pas. Enfin j'en connais, donc je vois bien qu'ils disent pas exactement comme moi, donc j'en sais rien !!! [**rires**]* ».

Ainsi, il semble que, chez les personnes interrogées, le sentiment d'appartenance à la profession est plus faible. En outre, celles-ci mettent en exergue leur absence auprès des instances professionnelles qui font que l'identification s'opère sur la base d'un élément non tangible à partir duquel il est difficile de se positionner :

LB : « *Je ne parle pas de la profession parce qu'en fait, c'est le commissaire aux comptes qui est dans les instances professionnelles. Nous, on n' y est pas ! Et c'est vrai qu'on a très peu de contacts avec les instances professionnelles. On a toujours des résumés, des normes et on prend le plus limitatif. On a une direction technique qui fait l'interface entre ces instances et nous » ;* **AF** *: « Honnêtement, les premières années, la profession, on la voit même pas ! C'est à la limite si on fait la différence entre les différentes instances. C'est vrai que quand on a des contrôles, on sait jamais si c'est les instances régionales, la chambre, le conseil ! Mais je pense qu'au niveau des associés elles sont très importantes, mais pas chez nous. Il n'y a que ceux qui passent leur diplôme d'expertise qui ont des contacts avec l'ordre. Moi, j'ai jamais eu de contact avec eux* ».

Par ailleurs, l'appartenance professionnelle semble, dans le discours des personnes, marquée par un état d'esprit ambigu. En effet, lorsqu'on interroge les auditeurs sur la représentation du métier qu'ils avaient avant de l'exercer, ceux-ci relatent des expériences négatives puisqu'ils n'ont que peu de vision du métier d'audit ou, à défaut, s'en font une vision peu favorable :

AG *: « En fait, avant, j'avais une image d'un travail assez rébarbatif, un peu répétitif qui n'amenait pas à la créativité et à l'initiative personnelle […] Je pense que les auditeurs doivent dégager d'eux une image pas très drôle. Et puis ça reste des gens de la finance, c'est pas des gens de marketing !* » ; **BH** : « *Jeune, j'ai vu des auditeurs dans la société de mon père, et je me disais que c'était vraiment un métier de fou, manger des sandwichs à midi devant l'ordi ; à 20h le soir, ils étaient toujours là, c'est pas possible, je me disais que jamais je ferai ce métier* » ; **FB** : « *Je n'avais pas vraiment une image de l'audit en fait. C'est vrai que j'étais marqué non pas par le métier mais par la société, par le cabinet qui venait* » ; **ALL** : « *Avant mon stage, je savais à peu près ce que j'allais faire, que j'allais travailler sur des chiffres, mais je n'avais pas vraiment d'image sur le métier en tant que tel* » ; **LP** : « *J'avais une image pas forcément géniale car tout le monde en DESS nous disaient plutôt qu'il valait mieux se tourner vers les métiers bancaires.* » ; **NZ** : « *En audit, on a du mal à recruter parce que l'audit n'a pas une bonne image. On a beau essayer de la corriger, mais pour les gens, l'audit c'est du gratte papier, c'est des fous qui font des horaires pas possibles !* ».

Or, chez une population à fort potentiel, provenant de grandes écoles à fort élitisme et à puissant prestige, cette image de l'audit peut devenir problématique à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la comparaison avec d'autres corps de métier semble ambiguë à leurs yeux. Ensuite, cette image peut également avoir des conséquences sur la vie extraprofessionnelle des jeunes auditeurs :

AG : « *A titre personnel, je n'étais pas spécialement fier de dire que je travaillais dans l'audit parce que j'ai pas mal d'amis qui sont en conseil et en banques d'affaires qui sont des métiers beaucoup plus prestigieux !* » ; **ALL** : « *Je trouve que d'être auditeur par rapport aux gens qui font les mêmes études, ce n'est pas évident car les gens ont une image assez négative de l'audit* » ; **CC** : *« Je sais que l'audit a une mauvaise image de toute façon. Au début ça m'agaçait fortement, notamment au niveau de ma famille qui en a une très mauvaise image. J'ai eu des discussions un petit peu houleuse avec mes parents où ils jouaient un petit peu l'avocat du diable et moi j'essayais de défendre un petit peu mon métier mais maintenant non, je m'y suis faite* » ; **DC** : « *Le problème de l'auditeur je pense c'est d'avoir le tampon comptable imprimé. Il est gravé sur notre front. Et c'est vrai que c'est pas super, qu'il y a des gens qui le vivent super mal je pense* ».

Dans ce contexte, l'identification professionnelle semble moins « *marquante* », d'autant qu'elle ne permet pas les différenciations individuelles :

OA : « *Je pense qu'il est plus important de s'identifier à son cabinet plutôt qu'au métier d'audit. Parce que finalement, si on se dit qu'on est tous pareils, qu'on fait la même chose, on a plus beaucoup d'estime par rapport à son métier et même aux compétences !* ».

4.3 L'identification organisationnelle et/ou professionnelle ?

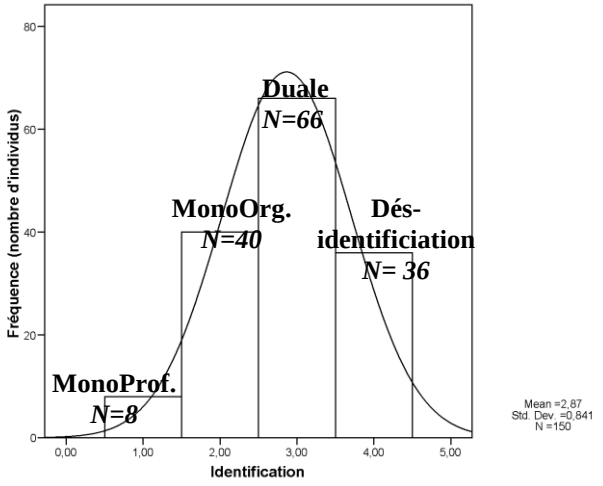
Si l'organisation semble être une source privilégiée d'identification, nos analyses typologiques montrent que le

Copyright R&B Link Review © 2014

processus d'identification professionnelle est parallèlement envisageable (Figure 3).

Ainsi, 66 personnes des personnes interrogées (soit 44% de notre échantillon de recherche) indiquent des niveaux d'identification organisationnelle et professionnelle élevés. La nécessité et la reconnaissance du jeu de valeurs liées à l'exercice de leur métier sont indéniables à leurs yeux. Dans ce contexte, les valeurs professionnelles s'imposent aux collaborateurs d'audit :

Figure 3 : Typologie de l'identification organisationnelle et/ou professionnelle



FB : « *L'audit, c'est une profession à part entière. Il y a l'environnement législatif, le fait que ça soit très structuré, très normé. On ne rentre pas comme dans un club, on rentre dans une profession avec des règles spéciales, des normes de travail. Et c'est important car ce sont de vraies responsabilités d'être auditeur ! Donc pour moi, c'est important de s'identifier à la profession* » ; **CC** : « *Je pense qu'il devrait être plus important de s'identifier aux valeurs de la profession. C'est une profession l'audit, et ça devrait être important* ».

A défaut de la présence simultanée de ces deux sources d'identification, nos résultats quantitatifs confirment que, dans 27% des cas (40 personnes), les cabinets d'audit deviennent la source privilégiée de construction identitaire. En cas de rejet des valeurs organisationnelles, les individus repoussent leur profession (36 personnes, soit 24% de l'échantillon total, se disent *« désidentifiées »*) plutôt que d'envisager celle-ci comme une cible d'identification de repli (8 personnes, soit 5% de l'échantillon total). A cet égard, le discours des auditeurs montre en effet que l'identité dérivée de cette appartenance organisationnelle est la plus importante selon eux :

OA : *« Le "nous", pour moi, c'est le cabinet, plus que l'audit. Je pense que c'est lié au fait que j'ai commencé ma carrière chez [cabinet] et qu'il y avait une culture d'entreprise très forte par rapport aux autres cabinets. Et ça, je pense quand même que c'est resté et que c'est quelque chose de bien. C'est ce qui fait que les gens se lèvent le matin pour aller travailler, c'est ce qui fait qu'on se dit le matin : ben voilà, je vais aller travailler. Je ne bosse pas dans l'audit, je bosse chez [cabinet]* » ; **LP** : « O*n vit vraiment par le cabinet car après tout, c'est le cabinet qui décline toute la méthodologie et les normes applicables en France et à l'étranger ».*

Finalement, leur vision du professionnalisme n'est donc pas le résultat des valeurs professionnelles telles que véhiculées par la profession elle-même, mais plutôt le résultat des valeurs professionnelles telles que mises en avant par les cabinets d'audit. Ceci accentue la proximité organisationnelle soulevée précédemment et creuse l'écart vis-à-vis de la profession :

LP : « *C'est vrai que j'ai un peu de mal à parler des valeurs de la profession. Vous mettez ça en avant et c'est vrai que ça ne me parle pas du tout. En fait, je pense que c'est parce qu'on vit vraiment par le cabinet. Et c'est vrai que la profession, au-delà des normes qui nous dirigent, on a du mal à se la représenter » ;* **AF** : *« Moi je vois, j'aime bien le côté rattachement aux normes du cabinet, qui sont quand même internationales et très strictes. Donc moi, la vision que j'avais du métier me suffisait amplement à encadrer ma mission et mon travail. Mais non, moi je pense pas… à chaque fois que j'ai eu à faire aux instances, c'était dans le cadre de contrôles et donc c'est a posteriori. Donc c'est pas très formateur parce que ça vient après, ce n'est pas des anticipations, ça arrive comme une sanction, c'est un peu dur* ».

5. Conclusion

5.1 Apports de la recherche

Cette recherche a produit un certain nombre de résultats intéressants au regard du sujet étudié. Tout d'abord, elle contribue à la compréhension du processus d'identification en considérant ses antécédents et ses spécificités organisationnelles et professionnelles. Alors qu'un nombre croissant de travaux en gestion ont envisagé les conséquences positives et négatives de l'identification vis-à-vis de l'organisation (Dukerich et *al.*, 1998), cette recherche s'inscrit dans un courant nouveau car elle s'intéresse aux antécédents de l'identification dans le contexte de l'audit et intègre une cible d'identification supplémentaire : la profession, cette dernière ayant fait l'objet que d'un intérêt très limité (Bamber et Iyer, 2002). Cet élargissement conceptuel est important, car la nature de l'identification est au cœur des réflexions sur le sujet et apparaît comme un élément clé de la recherche en management des organisations et des dynamiques professionnelles.

Copyright R&B Link Review © 2014

Les résultats obtenus corroborent également l'importance d'appréhender l'identification dans sa diversité, tout au moins lorsque l'on cherche à étudier son développement dans le contexte de l'audit financier. En substance, notre étude montre que le développement de l'identification est spécifique à chaque cible ou forme d'identification. Ceci nous a ainsi permis de mettre en exergue les mécanismes qui caractérisent les différentes formes d'identification et sous-tendent leur développement.

En ce qui concerne l'identification organisationnelle, les processus d'attraction et de sélection mis en place dans les cabinets impliquent une forte intégration des valeurs et facilitent l'identification organisationnelle. Par ailleurs, ce phénomène apparaît comme particulièrement saillant chez les « *Big* » qui jouissent d'une réputation drapée d'une aura de sérieux, d'efficacité et de réussite facilitant le processus d'identification. Ainsi, la considération des pratiques organisationnelles dans les cabinets d'audit prend tout son sens et mérite, à l'aune de ces résultats, de plus amples considérations (Fogarty, 2000).

En ce qui concerne l'identification professionnelle, son processus est apparue plus ambigu. D'une part, il apparaît que la profession semble trop éloignée des préoccupations des auditeurs et semble ne pas avoir d'identité tangible. D'autre part, l'appartenance ne semble pas suffisamment « *marquante* » *(« salient »)*, condition pourtant nécessaire à l'identification (Van Dick et *al*., 2006). En d'autres termes, cette recherche corrobore l'idée que les auditeurs ne se positionnent pas par rapport à l'exercice du rôle social joué par leur profession, mais par leur rôle social tel que dicté par leur cabinet d'appartenance (Anderson-Gough et *al*., 2000). En cela, cette étude confirme la nécessité de prendre en considération les pratiques organisationnelles des cabinets d'audit dans le développement du champ professionnel de la comptabilité (Catchpowle et *al*., 2004). Pourtant, ces interprétations ne signifient pas non plus que l'identification professionnelle est inexistante. Au contraire, notre étude laisse apparaître des niveaux d'identification organisationnelle et professionnelle simultanément élevés, ce qui semble d'ailleurs cohérent avec ceux relevés dans d'autres études (par exemple, Bamber et Iyer, 2002). Néanmoins, ce qu'il y a d'intéressant à noter à ce niveau est que la construction professionnelle des auditeurs est finalement le résultat d'un apprentissage organisationnel où les valeurs de la profession deviennent celles défendues par les cabinets d'audit. De fait, cette recherche peut questionner sur la signification de l'identification professionnelle, tout au moins lorsque l'on s'intéresse à l'étude des comportements au travail dans ce type de structure.

5.2 Limites et voies de recherche

Si ce travail apporte une contribution à la compréhension des processus d'identification liés à l'exercice du métier d'audit, il est sujet aux limites habituelles introduites par les choix méthodologiques et conceptuels réalisés.

D'un point de vu méthodologique, une première limite résulte des mesures des concepts étudiés, lesquels reposent sur des perceptions individuelles. Se pose alors un problème de validité interne de ces perceptions et de la validité de la volonté des individus de les reporter honnêtement. Notons ensuite une deuxième limite qui découle de la taille et de la spécificité de notre échantillon de recherche (144 auditeurs de grands cabinets d'audit) posant un problème de validité externe des résultats obtenus. En effet, si l'on peut supposer des similarités entre les cabinets, les relations entre auditeur-cabinet-métier peuvent varier et des différences culturelles et fonctionnelles peuvent exister. Nous pouvons également nous poser la question de l'impact de la jeunesse et du statut de l'échantillon sur les résultats obtenus et de la non représentativité des individus aux niveaux hiérarchiques les plus bas. Des individus plus anciens, moins gradés ou des personnes appartenant à d'autres catégories socioprofessionnelles percevraient certainement leur environnement de travail de façon différente.

D'un point de vu conceptuel, il convient de souligner les limites du cadre d'analyse utilisé dans cette recherche : une approche par l'identification organisationnelle et professionnelle. Ainsi, nous nous sommes uniquement focalisés sur les cibles organisationnelles et professionnelles sans s'intéresser aux différentes formes pouvant leur être associées – *par exemple la sur-identification, la sous-identification*. Si ce choix avait pour objectif de minimiser la taille de nos questionnaires et maximiser les taux de retour, il souligne la nécessité d'introduire de nouvelles variables explicatives à notre modèle de recherche.

Nos analyses laissent donc ouverte une voie de recherche complémentaire qui consisterait à s'intéresser aux relations complexes entre les collaborateurs d'audit et les différentes parties prenantes auxquelles ils sont confrontés. Il peut s'agir par exemple d'étudier leurs rapports avec des sources internes d'identification (comme par exemple les équipes de travail ou le supérieur hiérarchique) ou des sources externes d'identification (comme par exemple les clients), celles-ci n'ayant à ce jour fait l'objet que d'un intérêt limité (van Knippenberg et van Schie, 2000). Il pourrait également être pertinent de s'intéresser aux trois autres formes de positionnement identitaires proposées par Kreiner et Ashforth (2004) – *la désidentification, l'identification ambivalente et l'identification neutre* – et de procéder à une validation de ces outils selon les différentes cibles d'identification. Enfin, tandis que d'autres se sont intéressés aux dangers de l'identification organisationnelle sur les individus et leur organisation (Dukerich et *al*. 1998 ; Michel et Jehn, 2003), les dangers dégagés pourraient être élargis à des cibles identitaires autres que l'organisation. Par exemple, il pourrait être

Copyright R&B Link Review © 2014

pertinent d'étudier si un individu « *sur-identifié* » à sa profession est plus à même de détecter et de signaler les problèmes liés aux comptes d'une entreprise, ou au contraire, si cette « *sur-identification* » peut le conduire à ignorer l'identité organisationnelle ou à perdre de vue sa propre identité.

REFERENCES

Anderson-Gough F., Grey C., Robson K. (2000) "Accounting professionals and the accounting profession: Linking conduct and context", Accounting and Business Research, Vol. 32, n° 1, pp. 41-56.

Ashforth B. E., Harrison S.H., Corley K.G. (2008). "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", Journal of Management, Vol. 34, n°3, pp. 325-374.

Ashforth B.E., Mael F. (1989) "Social Identity Theory and the Organization", Academy of Management Review, Vol. 14, n° 1, pp. 20-39.

Bamber E.M., Iyer V.M. (2002) "Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict?" Auditing, Vol. 21, n° 2, pp. 21-38.

Bazerman M.H., Morre D.A., Tetlock, P.E.,Tanlu L. (2006) "Reports of solving the conflicts of interests in auditing are highly exaggerated", Academy of Management Review, Vol. 31, n° 1, pp. 43-49.

Bushman B.J., Bonacci A.M., Van Dick M., Baumeister R.F. (2003) "Narcissism, Sexual Refusal, and Aggression: Testing a Narcissistic Reactance Model of Sexual Coercion", Journal of Personality & Social Psychology, Vol. 84, n° 5, pp. 1027-1040.

Catchpowle L., Cooper C., Wright A. (2004). "No escaping the financial: the economic referent in South Africa", Critical Perspectives on Accounting, Vol. 15, n° 8, pp. 1037-1058.

Chreim, S. (2002) "Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective", Human Relations, Vol. 55, n° 9, p. 1117-1137.

Christensen S. (2008) "The Role of Law in Models of Ethical Behavior", Journal of Business Ethics, Vol. 77, n° 4, pp. 451-461.

Cooper D.J., Robson K. (2006) "Accounting, Professions and Regulation: Locating the Sites of Professionalization", Accounting, Organizations and Society, Vol. 31, n° 4/5, pp. 415-444.

Dukerich J.M., Kramer R., Mclean Parks J. (1998) "The dark side of organizational identification." In Whetten, D.A., Godfrey, P.C. (Eds.), "Identity in organizations: Building theory through conversations", Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 245-256.

Empson L. (2004) "Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition", Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, n° 8, pp. 759-781.

Evrard Y., Pras, B.Roux, E. (2003) "Market : études et recherches en marketing", Paris, Dunod.

Fogarty T.J. (2000) "Socialization and Organizational Outcomes in Large Public Accounting Firms", Journal of Managerial Issues, Vol. 12, n° 1, pp. 13-34.

Gombault A. (2000) "La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au Musée du Louvre", Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bordeaux IV.

Harris G.E., Cameron J.E. (2005) "Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being", Canadian Journal of Behavioural Science, Vol. 37, n° 3, pp. 159.

Hogg M.A., Terry D.J. (2000) "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", Academy of Management Review, Vol. 25, n° 1, pp. 121-140.

Kreiner G.E., Ashforth B.E. (2004) "Evidence toward an expanded model of organizational identification", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, n° 1, pp. 1-27.

Loi R., Hang-Yue N., Foley S. (2004) "The Effect of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers in Hong Kong", Organizational Analysis, Vol. 12, n° 2, pp. 109.

Mael F., Ashforth B.E. (1992) "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, n° 2, pp. 103-123.

Michel A., Jehn K. (2003) "The dark side of identification: overcoming identification-induced performance impediments", Research on Managing Groups and Teams, Vol 5, pp. 189-219.

Neslon M.W. (2006) "Ameliorating conflicts of interest in auditing: Effects of recent reforms on auditors and their clients", Academy of Management Review, Vol. 31, pp. 30-42.

Pailhé P., Mucchielli M. (2003) "L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales", Paris : Armand Colin.

Pratt M.G. (1998) "To be or not to be: Central questions in organizational identification», In Whetten, D., Godfrey, P. (Eds.), "Identity in Organizations: Building Theory through Conversations", Sage Publications Inc.

Pratt M.G. (2000) "The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors", Administrative Science Quarterly, Vol. 45, n° 3, pp. 456-493.

Riketta M. (2005) "Organizational identification: A meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, Vol. 66, n° 2, pp. 358-384.

Russo T.C. (1998) "Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists", Management Communication Quarterly, Vol. 12, n° 1, pp. 72.

Sorensen J.E. (1967) "Professional and Bureaucratic Organization in the Public Accounting Firm", Accounting Review, Vol. 42, n° 3, pp. 553-556.

Copyright R&B Link Review © 2014

Sluss D.M., Ashforth B.E. (2007) "Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships", Academy of Management Review, Vol. 32, n° 1, pp. 9-32.
Tajfel H. (1978) "Interindividual behaviour and intergroup behaviour», In Tajfel, H. (Ed.), "Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations", London, Academic Press, pp. 27–60.
Turner J. (1985) "Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior", Advances in group processes, Vol. 2, pp. 77-122.
Van Dick R., Wagner U., Lemmer G. (2004) "Research note: The winds of change-Multiple identifications in the case of organizational mergers", European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol. 13, n° 2, pp. 121-138.
Van Dick R., Becker T.E., Meyr J.P. (2006) "Commitment and identification: forms, foci, and future", Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, n° 5, pp. 545-548.
Van Knippenberg D. (2000) "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective", Applied Psychology: An International Review, Vol. 49, n° 3, pp. 357.
Van Knippenberg D., Van Schie E.C.M. (2000) "Foci and Correlates of Organizational Identification", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, n° 2, pp. 137-147.

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business
LINK
Review

Anticipation de la valeur et processus d'innovation: le cas de la co-conception d'un cahier des charges de prototype en milieu hospitalier

Nada Sarkis[a], Julien Husson[b]

[a]*USEK School of Business, POBOX 446, Jounieh, Lebanon*
[b]*Université de Lorraine- Institut d'Administration des Entreprises, Lille, France*

ARTICLE INFO

Article history:
Received 20 May 14
Received in revised form 26 June 14
Accepted 28 June 14

Keywords:
Analyse de la valeur
Capital social
Création de connaissances
Hôpital
Innovatioon

ABSTRACT

Cette recherche met en évidence le rôle de l'anticipation de la valeur dans le processus d'innovation entre partenaires. L'approche théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998) sur la création de connaissances ainsi que la dimension méthodologique de l'analyse de la valeur permettent d'appréhender la formation d'un compromis autour de la valeur d'un prototype à concevoir, puis son impact sur la mobilisation du capital social afin de parvenir à innover. Une recherche intervention, relative à la conception d'un automate de dispensation de médicaments, montre l'intérêt de faire émerger une valeur anticipée commune pour permettre l'échange et la combinaison de savoirs.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

1. Introduction

Les travaux sur l'innovation en sciences sociales, plus particulièrement sous l'angle du management des ressources et des compétences, avancent que l'innovation résulte d'un processus d'échange et de combinaison de savoirs existants (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Pour initier ce processus d'échange et de combinaison, il est nécessaire de mobiliser un ensemble de relations sociales, à savoir le capital social. Le capital social est alors considéré comme une ressource que l'entreprise peut exploiter pour créer et maintenir un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, le recours plus fréquent à des compétences externes dans le cadre de coopérations inter-organisations constitue l'un des changements importants dans les pratiques organisationnelles, également en vue d'acquérir un avantage concurrentiel (Contractor et Lorange, 2002).

Dans ce contexte, notre recherche est consacrée à l'analyse de la dynamique d'innovation entre partenaires, en considérant particulièrement la structuration et l'influence des relations sociales. C'est donc le lien entre capital social, innovation et coopération qui est étudié dans cette contribution.

Ce lien a déjà fait l'objet de différents travaux de recherche comme le relate la littérature. En effet, les travaux consacrés au capital social portent soit sur les facteurs à l'origine de son existence, ou soit sur son influence (Adler et Kwon, 2002). Dans cette dernière orientation, de nombreuses réflexions et débats s'intéressent d'une part aux effets de la structure des liens entre acteurs, et d'autre part, à l'influence du niveau de qualité de leurs relations. Plus précisément, la configuration des liens composant le capital social facilite le développement des coopérations et des activités de réalisation (Walker, Kogut et Shan, 1997 ; Tsai et Ghoshal, 1998 ; Tsai, 2000 ; Moran, 2005) mais également des activités de conception (Granovetter, 1983 ; Burt, 1992 ; Hansen 1999 & 2005). Par ailleurs, la qualité des relations entre acteurs, à savoir la proximité et la confiance, favorise les activités d'innovation (Moran, 2005). Ainsi, ces travaux font état d'un lien entre capital social et innovation ainsi qu'entre capital social et coopération. Il en est de même pour l'analyse des relations entre coopération inter-firmes et innovation, en vue d'étudier notamment la construction de nouvelles compétences (Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996 ; Ségrestin, Lefebvre et Weil, 2001 ; Ségrestin et Hatchuel, 2003). Par contre, le lien entre les trois concepts retenus, à savoir capital social, innovation et coopérations inter-organisationnelles est peu présent dans la littérature.

Copyright R&B Link Review © 2014

Or, compte tenu du caractère fondamental et différenciant du capital social dans le processus d'innovation, et de l'importance des pratiques de coopération, nous centrons notre recherche sur ce triptyque. Nous proposons également de compléter l'état de la littérature relatif à notre thématique de recherche, par la prise en compte d'un facteur favorisant à la fois les coopérations et les innovations, à savoir l'anticipation de la valeur. Ainsi, l'objectif de notre contribution est de préciser le rôle moteur de l'anticipation de la valeur dans les activités d'innovation entre organisations partenaires. Dit autrement, comment l'anticipation de la valeur contribue à la structuration de la cohérence du triptyque ?

Après avoir rappelé le rôle de l'anticipation de la valeur et celui du capital social sur les coopérations et sur les activités d'innovation (1), nous présentons le cas étudié, à savoir la conception d'un cahier des charges pour automate dans un Centre Hospitalier Universitaire, et la démarche de recherche mise en œuvre (2). Nous analysons enfin la manière dont l'automate a été imaginé et défini lors de la réalisation du cahier des charges, en mettant en exergue le rôle de l'anticipation de la valeur dans la mobilisation du capital social et plus globalement dans le processus d'innovation entre organisations partenaires (3).

L'anticipation de la valeur dans le processus de création de connaissances

Si l'anticipation de la valeur a longtemps été considérée comme condition fondamentale à la réussite des relations inter-organisationnelles (1.1), elle permet aujourd'hui de comprendre le déroulement des activités collectives et particulièrement du processus d'innovation (1.2).

1.1 L'anticipation de la valeur comme facteur clé dans les relations inter-organisationnelles

L'anticipation de la valeur créée est présentée comme un facteur déterminant pour la réussite des alliances stratégiques. En effet, d'un coté, l'anticipation de la valeur est présentée comme levier interpersonnel qui conduit les partenaires à collaborer aussi longtemps qu'ils s'estiment aptes à apprendre l'un de l'autre ou à développer indépendamment leur savoir. Pourtant, ces partenaires peuvent avoir des objectifs divergents (Hamel, 1991).

D'un autre coté, l'anticipation comme levier impersonnel est appréhendée par le biais de l'anticipation des interactions futures pour prendre en compte le contexte dans lequel les transactions sont mises en place et estimer les résultats espérés (Heide et Miner, 1992). Certes, cette approche est issue de la théorie des jeux, et suppose donc que les entreprises considérées respectent les conditions du contexte du dilemme du prisonnier. Toutefois, les résultats de ces travaux soulignent le caractère fondamental de l'anticipation de l'avenir afin de parvenir à un haut niveau de coopération, et ceci notamment dans les activités de recherche et développement.

En troisième lieu, l'anticipation de la valeur peut également être un levier interpersonnel et impersonnel soutenant les coopérations inter-organisationnelles. En explicitant le déroulement des relations inter-organisationnelles, Ring et Van de Ven (1994) précisent qu'il y aura émergence des interactions si d'une part les acteurs acceptent de faire des choix dans le présent, concernant des actions qui se réaliseront dans le futur, et si d'autre part les acteurs croient qu'il y aura conformité entre le résultat obtenu et ce qui aura été envisagé (p.99). Ring et Van de Ven (1994) se réfèrent alors au processus de sensemaking, développé dans la littérature en socio-psychologie, pour comprendre ce qui conduit les acteurs à croire en la conformité. Ainsi, en présentant la croyance en la conformité comme condition préalable au démarrage des relations inter-organisationnelles, les auteurs soulignent l'importance de l'anticipation de la valeur pour initier un processus d'action collective.

1.2 L'anticipation de la valeur comme levier dans le processus d'innovation

L'anticipation L'anticipation de la valeur est présentée comme l'une des conditions à satisfaire pour initier et soutenir le processus d'innovation. L'anticipation de la valeur est soit intégrée dans un modèle général présentant le processus de création de connaissances (1.2.1.) ou soit considérée de manière isolée pour souligner son influence dans la dynamique d'innovation (1.2.2.).

1.2.1. Du capital social au capital intellectuel : la place de l'anticipation de la valeur dans la dynamique globale d'innovation

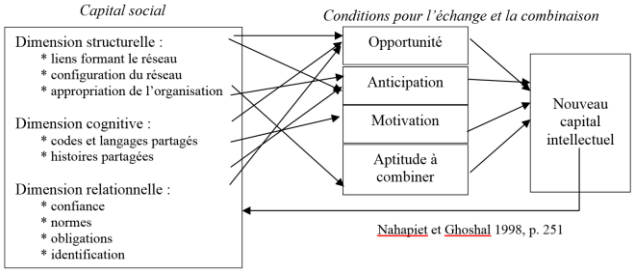
L'innovation est issue de la création d'une connaissance suite à l'échange et la combinaison des savoirs existants (Nahapiet et Ghoshal 1998). Bien que reposant sur des connaissances et des savoirs existants, la valeur de cette nouvelle connaissance est différente de la simple agrégation des savoirs individuels car sa création émerge d'un processus social. La création de connaissances est donc le résultat d'une action collective qu'il convient de coordonner.

Copyright R&B Link Review © 2014

Pour coordonner et lier les compétences individuelles afin d'aboutir à un ensemble cohérent, la firme dispose d'un atout, son capital social. Le capital social est un ensemble de relations sociales qui lient les acteurs entre eux et dans lesquelles il est donc encastré (Adler et Kwon, 2002). Comme il se nourrit du contenu des relations qui le structurent, le capital social peut être présenté comme « la somme des ressources actuelles et potentielles contenues, disponibles et émergentes du réseau de relations d'un acteur ou d'une unité sociale » (Nahapiet et Ghoshal 1998, p. 243). Il s'avère que l'entretien de ces relations et l'engagement de tous acteurs sont indispensables pour que le capital social puisse être influant (Adler et Kwon, 2002) et donc moteur de l'action collective (Nahapiet et Ghoshal).

Le rôle du capital social dans le processus de création de connaissances a été explicité et représenté par Nahapiet et Ghoshal ; leur modèle est repris en figure 1. Finalement, comme la création d'une connaissance est un processus social complexe et fondé sur deux mécanismes qui sont l'échange et la combinaison, le recours au concept de capital social proposé par Nahapiet et Ghoshal permet d'accéder aux actifs mobilisés par un réseau de partenaires lors de ce processus social aboutissant à l'innovation. La conception de l'innovation pourra donc être étudiée sous l'angle du capital et des relations crées et exploitées entre et par les acteurs. En précisant le capital et les relations créées entre acteurs partenaires, il est possible d'approfondir la première étape de l'innovation nommée par Alter (2000) comme l'élaboration de nouvelles combinaisons de ressources par quelques acteurs.

Figure 1 : Capital social dans la création du capital intellectuel



Selon ces auteurs, les sources sur lesquelles s'appuie le capital social et qui composent ses dimensions structurelle, cognitive et relationnelle, doivent conduire à la satisfaction de quatre conditions - l'opportunité d'accès aux savoirs existants, l'anticipation de la valeur créée, la motivation des acteurs et l'aptitude à combiner les savoirs existants - pour qu'il y ait échange et combinaison et donc création de connaissances. En effet, la dimension structurelle fait référence au réseau de liens impersonnels entre les acteurs et à sa densité ; elle influe sur l'opportunité d'accès aux ressources intellectuelles existantes et sur l'anticipation de la valeur créée. La dimension cognitive est composée de codes, langages et interprétations partagés ; elle favorise l'accès au savoir, l'anticipation de la valeur créée et l'aptitude à combiner des savoirs existants. La dimension relationnelle, à savoir les relations personnelles créées et mobilisées lors des échanges, détermine fortement l'opportunité d'accès au savoir, l'anticipation de la valeur souhaitée ainsi que la motivation à échanger et à combiner.

Nahapiet et Ghoshal précisent leur modèle en ajoutant une rétro-action du nouveau capital intellectuel sur les dimensions du capital social, et le concluent que c'est suite à la co-évolution entre capital social et capital intellectuel qu'émergent les avantages pour l'organisation.

1.2.2. Le rôle de l'anticipation de la valeur dans le processus de création de connaissances

Les trois dimensions du capital social affectent l'anticipation de la valeur créée (Nahapiet et Ghoshal, 1998). En effet, c'est en raison de l'importance de l'accès aux ressources - et notamment à l'information - à un moment crucial, que les liens structurant le réseau sont influents. Ensuite, les codes et le langage partagés influencent les perceptions et confèrent un dispositif conceptuel permettant d'évaluer les bénéfices souhaités. Enfin, la confiance, les relations interpersonnelles et l'identité commune peuvent conduire les parties prenantes à entrevoir des bénéfices supérieurs à ceux explicités. Ainsi, les trois dimensions facilitent l'anticipation de la valeur future et par conséquent, le processus d'innovation.

Tout comme Nahapiet et Ghoshal, Dyer et Nobeoka (2000) hiérarchisent les conditions à satisfaire pour initier un processus d'échange et de combinaison et démontrent le caractère fondamental de l'anticipation de la valeur. En effet, ces chercheurs expliquent comment motiver les acteurs pour qu'ils partagent des savoirs ayant de la valeur avec les autres membres du réseau, à partir de l'étude du cas Toyota. Il s'avère fondamental de créer une forte identité de réseau, d'instituer une norme de partage réciproque des connaissances et d'assurer à chacun qu'il retirera un réel bénéfice suite à sa participation, et ceci le plus tôt possible. Il apparait par conséquent que le partage au sein de ce réseau dépend de l'aptitude des membres à anticiper la valeur future de leur activité collective. Nous retiendrons et utiliserons la notion d'anticipation de la valeur par les acteurs au sens de Nahapiet et Ghoshal (1998), et selon lequel les acteurs

Copyright R&B Link Review © 2014

« doivent » anticiper ce que l'interaction, l'échange et la combinaison vont créer, même s'ils restent incertain sur ce qui sera produit ou il le sera ».

Par référence à cet état de la littérature, l'objectif de notre contribution est de préciser la contribution de l'anticipation de la valeur au processus de création de connaissances dans le cadre d'une coopération inter-organisations. Notre recherche s'inscrit dans une approche dynamique du capital social et porte tant sur les caractéristiques de la structure des relations sociales que sur leurs effets afin de soutenir l'échange et la combinaison de savoirs.

2. L'anticipation de la valeur et la conception d'un automate innovant : approche méthodologie

Après avoir présenté la manière dont la valeur peut être anticipée à un niveau opérationnel (2.1.), le caractère spécifique du cas considéré et la démarche de recherche retenue, à savoir la conduite d'une recherche intervention (2.2.) seront précisés afin de comprendre en quoi la recherche menée est de type exploratoire.

2.1. La valeur et son anticipation

Différentes approches de la valeur sont identifiables dans la littérature. Tout d'abord, les transactions sont généralement évaluées par référence à la notion d'efficience en économie. Toutefois, lorsque les échanges ne sont pas simultanés, la valeur du résultat doit être qualifiée d'équitable, par référence à la théorie de l'échange, pour qu'il y ait satisfaction des parties prenantes (Ring et Van de Ven, 1994). Ainsi, la valeur renvoie en pratique à la réciprocité, à l'équilibre coût-bénéfice et à la répartition juste des bénéfices selon l'investissement initial.

Ensuite, la valeur est présentée comme le résultat de l'influence du capital social, et peut être appréhendée à travers les notions de bénéfice et de risque (Adler et Kwon, 2002).

Enfin, en référence aux discours de l'Association Française d'Analyse de la Valeur chargée de diffuser l'outil « analyse de la valeur » issu des sciences pour l'ingénieur, la dimension ingéniérique de la valeur repose sur trois piliers : la valeur d'estime qui renseigne une dimension subjective, la valeur d'échange qui renseigne une propension à payer et la valeur d'usage qui renseigne l'utilité retirée du bien ou du service (Grandhaye et ali, 2001). La valeur étant un construit humain, il est souhaitable de réintroduire la notion de conception de la valeur pour adopter une approche processus complémentaire de l'approche résultat. Ceci conduit, pour qualifier la valeur, à retenir le triptyque conception, réalisation, valorisation (Schmitt, 2004, 2007).

Dans l'étude qui suit concernant la conception d'un automate innovant, afin d'opérationnaliser le concept d'anticipation de la valeur, les parties prenantes seront invitées à imaginer l'automate et donc le résultat de leur co-conception par référence aux trois sens de la valeur et à la méthodologie proposées par l'analyse de la valeur.

2.2. Le cas de la co-conception d'un automate en hôpital: présentation du terrain et méthodologie de la recherche

Les travaux se sont déroulés à la pharmacie du centre hospitalier Maounat - Jbeil, établissement privé hospitalier qui regroupe 400 lits d'hospitalisation et couvre une unité de consultation en soins ambulatoires de 200 patients, représentant ainsi pour la pharmacie de l'hôpital près de 1000 « clients ». Entre 2002 et 2007, le centre hospitalier Maounat - Jbeil s'est lancé dans un projet innovant de conception-construction d'une nouvelle plateforme pharmaceutique intégrant les dernières avancées en matière de technologie notamment par l'acquisition d'un automate de dispensation individuelle nominative des médicaments. Ce projet, abouti aujourd'hui, a nécessité une réflexion poussée sur la conception d'un cahier des charges fonctionnel pour l'automate qui relevait plus d'un prototype que d'un réel robot opérationnel. Il n'existait pas d'équipement de ce type au Liban et son implémentation au sein de centre hospitalier Maounat - Jbeil s'est fait à partir du co-développement de l'automate entre les futurs utilisateurs représentés par les professionnels de santé de l'hôpital et les experts techniques des équipes d'ingénieurs du fournisseur. La conception de ce cahier des charges constitue l'objet du présent article.

Positionné dans une perspective de recherche-intervention (David, 2000) qui nous a permis de nous « immerger dans le terrain » pendant plus de 60 jours, nous avons participé à ce projet depuis son initiation en 2002 jusqu'à l'ouverture de la nouvelle plateforme pharmaceutique en 2007 et la mise en fonctionnement de l'automate. Notre démarche de recherche-intervention a mobilisé la méthode d'analyse fonctionnelle comme heuristique de structuration de l'approche terrain (Grandhaye, 2001 ; Giard, 2003).

Cette méthode issue de la gestion industrielle a été utilisée avec la prudence nécessaire au transfert d'outils de gestion industriels dans l'hôpital (Moisdon, 1997, 1999). Elle a constitué un support pour le chercheur-

Copyright R&B Link Review © 2014

intervenant pour conduire les séances de travail entre les acteurs hospitaliers et les experts techniques (Tableau 1). Notre rôle de chercheur intervenant a été celui d'un traducteur hors des jeux de pouvoir qui amenait les acteurs à dépasser le sens commun et les représentations récurrentes. Notre rôle par l'animation des séances de travail, les reformulations successives, la mise en forme des comptes-rendus de travail visait à favoriser la capacité des acteurs à tirer parti de leur expérience pour faire émerger leu capacité d'innovation ordinaire au sens de De Lavergne (2007). Durant tous nos travaux, notre rôle de chercheur intervenant s'est inscrit pleinement dans la double perspective de conduire le changement d'une part et d'agir et de faire émerger des dynamiques d'autre part proposée par Hatchuel et David dans le modèle Intervention Research in Management.

Tableau 1: Les rôles des différents participants au groupe de travail

	Participants au groupe de travail	Rôle au sein du groupe
Acteurs hospitaliers	Pharmacien Chef de service	Donner une vision globale sur le projet de fonctionnement de la future plateforme avec un automate
	1 pharmacien expert	Rappeler les contraintes réglementaires liées à l'usage des médicaments (traçabilité), se projeter dans l'avenir
	1 médecin	Apporter la vision du client, du prescripteur de médicaments
	1 directeur des soins	Apporter une vision globale sur l'organisation de l'ensemble de la chaine logistique autour du médicament dans les unités de soins
	2 cadres de santé unités de soins	Décrire les processus de travail dans les unités de soins, définir les contraintes organisationnelles opérationnelles
	1 cadre de santé préparateur	Décrire les processus de travail dans la pharmacie, définir les contraintes organisationnelles opérationnelles
	1 ingénieur services techniques	Intégrer les contraintes techniques des bâtiments hospitaliers
	1 directeur adjoint de l'hôpital	Apporter une vision sur les grandes orientations de l'établissement en matière de restructurations à venir
	1 ingénieur informatique	Intégrer les contraintes liées au système d'information hospitalier
Société « fournisseur »	1 ingénieur informatique	Apporter l'expertise technique sur les possibilités de développement de fonctionnalités
	1 ingénieur développement	Apporter l'expertise technique sur les possibilités de développement du robot et ses fonctionnalités
	1 commercial santé	Apporte sa connaissance des métiers hospitaliers
	1 pharmacien	Apporter la vision du métier de pharmacien dans l'entreprise et représente l'interlocuteur métier pour les pharmaciens de l'hôpital
	Le directeur général de l'entreprise	Décider du champ des possibles et des prises de risques que l'entreprise engage

Nous avons procédé à dix réunions de travail d'environ trois heures. Chaque réunion a consisté à faire émerger des échanges ce qui était attendu en termes de fonctionnement de l'automate et de son système informatique de pilotage. Les échanges étaient enregistrés et nous avons rédigé les comptes rendus de réunion en suivant la trame de la démarche d'analyse de la valeur. Ceci a permis de rendre « transparente » l'utilisation de la méthode pour les participants tout en structurant la progression de la réflexion. Notre démarche peut être découpée en cinq phases et chaque phase a fait l'objet d'une à trois réunions (Tableau 2).

Tableau 2: Etapes de la démarche

Nombre de réunions	Objet et étapes de la démarche	Contenu des échanges
2	Contexte, enjeux, environnement	Définition des enjeux du projet, du contexte hospitalier et de l'environnement d'utilisation de l'automate (acteurs, contraintes réglementaires)
3	Fonctionnalités et fonctions attendus	Définition des fonctionnalités attendues pour l'utilisation de l'automate dans son environnement. Les fonctionnalités sont exprimées sous forme de fonctions avec des verbes qui qualifient le résultat attendu.
2	Objectifs et critères	Définition des critères de performance souhaités pour chacune des fonctionnalités définies. Les critères de performance quantifient les résultats attendus.
2	Structuration du cahier des charges fonctionnel	Rédaction du cahier des charges et des annexes, articulation des différents chapitres
1	Validation	Validation du document final co-construit par les acteurs hospitaliers et l'entreprise « fournisseur »

Le cahier des charges a pris la forme d'un document formalisé en trois axes : un axe organisationnel qui définissait le mode de fonctionnement de la plateforme pharmaceutique autour de l'automate, un axe équipement qui définissait les fonctionnalités techniques et les performances attendus de l'automate et un axe système d'information qui définissait les fonctionnalités

Copyright R&B Link Review © 2014

attendues pour le pilotage de l'automate (Figure 2). L'ensemble de ces axes, interdépendants les uns des autres, a constitué le document support qui a guidé la procédure d'appel d'acquisition de l'automate jusqu'à sa mise en fonctionnement au sein du centre hospitalier Maounat - Jbeil.

Le travail de consensus autour de la valeur qui a permis d'aboutir à la rédaction du cahier des charges formalisé a été rendu possible par la méthodologie de l'analyse fonctionnelle que nous avons mobilisée. Nous avons considéré que le futur n'était pas donné mais qu'il était construit par les acteurs. Notre rôle a été de rassembler les éléments d'appréciation concernant le fonctionnement du futur automate dans l'avenir (à partir des fonctions listées par les acteurs) et de proposer aux acteurs de mettre en forme leur représentation du futur selon une approche cognitive. Chaque fonction listée par les acteurs a constitué un des objectifs à respecter dans le futur, ces objectifs ont ensuite été inscrits sur des cartes. Chaque acteur du groupe de travail a ensuite été invité à classer les objectifs selon un axe allant de celui qu'il jugeait comme le plus stratégique à celui qu'il jugeait comme le plus opérationnel. La cartographie cognitive ainsi obtenue matérialisait le sens (la valeur) que chaque acteur souhaitait donner au projet. Nous avons enfin mis en évidence les différences de représentation que les acteurs avaient sur le projet de fonctionnement de l'automate en juxtaposant les différentes cartographies cognitives obtenues. Deux grands types de cartographies ont été obtenus. La première cartographie faisait émerger la valeur autour du concept de performance productive et logistique ; la seconde autour de la dimension clinique du métier de pharmacien hospitalier.

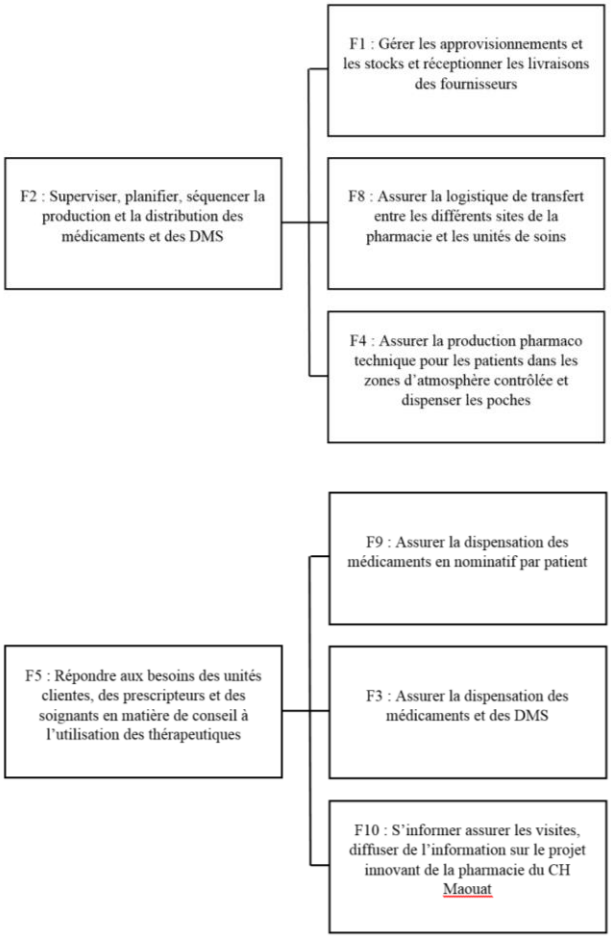
Figure 2 : Extrait de l'axe système d'information du cahier des charges de l'automate.

Critères caractérisant les fonctions	Flexibilité			
	0	1	2	3
Identité du patient	X			
Numéro du patient (Dossier patient ou numéro d'observation)	X			
Date de naissance du patient	X			
Sexe du patient	X			
Service d'hospitalisation - UF		X		
Principe actif prescrit	X			
DCI	X			
Dose prescrite	X			
Durée d'administration du produit		X		
Voie d'administration du produit	X			
Commentaires libres / prescription		X		
Administration du produit	X			
Date prévue	X			
Heure prévue	X			
Identification de la personne ayant dispensé le produit			X	

La mise en évidence des écarts de représentation, c'est-à-dire de non ajustement des valeurs a permis de travailler le consensus. Nous avons utilisé un abaque de Delphi-Regnier pour amener les acteurs à un partage de valeur autour d'un sens commun. Finalement, c'est un subtil ajustement des deux types de cartographies cognitives qui a été retenu par les acteurs.

Figure 3: « tête » des cartographies cognitives construites par les acteurs

(1) Profil d'organisation « Logistique » (2) Profil d'organisation « Clinique »



3. Le rôle de l'anticipation de la valeur lors de la conception d'un automate innovant

Dans la mesure où le projet de conception d'une plateforme pharmaceutique prévoit une distribution

Copyright R&B Link Review © 2014

automatisée des médicaments, l'équipe projet a pour mission de rédiger un cahier des charges relatif à la conception d'un automate. Sachant qu'il n'existe aucun automate dédié à cette fonction au Liban, il convient de décrire précisément les aspects techniques de cet appareil ainsi que les systèmes d'information requis et l'organisation du travail à déployer afin d'aboutir à un fonctionnement efficient.

L'élaboration de ce cahier des charges a duré trois mois et repose sur trois étapes. La première étape a été consacrée à la rédaction d'une première version, la deuxième à son adaptation et à la préparation des réponses aux premières remarques, et enfin la troisième, à la remise de la version finale du cahier des charges.

Nous allons expliciter le déroulement de ces trois étapes pour comprendre le rôle du capital social dans la définition du cahier des charges de ce matériel innovant.

3.1. Rôle du capital social dans l'élaboration d'un premier cahier des charges innovant

Retraçons tout d'abord la manière dont le premier cahier des charges innovant a été conçu. Pour cela, nous décomposons le processus d'innovation mis en place grâce au modèle de Nahapiet et Ghoshal. Outre le chercheur, rappelons que l'équipe projet est composée de dix personnes « acteurs hospitaliers » parmi lesquels se trouvent des pharmaciens, des médecins, des représentants du personnel soignant. A ces dix personnes, se joignent ponctuellement des fournisseurs - un ingénieur système d'information et un ingénieur technique – ainsi que des experts selon les points à l'ordre du jour des réunions.

Etant donné que ce groupe travaille depuis un an et demi sur la construction d'une nouvelle plateforme, il dispose d'un capital social initial (CS1). Plus précisément, lorsque le travail sur le cahier des charges débute, le groupe projet dispose déjà de canaux d'échange d'information (dimension structurelle) et partagent un langage, des codes et une histoire (dimension cognitive). De plus, ce groupe rassemble des acteurs qui appartiennent à une même communauté professionnelle et qui sont liés par des relations interpersonnelles telles que des jeux de pouvoirs (dimension relationnelle). Ce capital social initial va alors être mobilisé pour concevoir le cahier des charges de l'automate.

L'équipe de dix personnes est conduite à se réunir à plusieurs reprises (1a) pour définir les fonctions de l'automate, le langage à utiliser et les objectifs des parties prenantes.

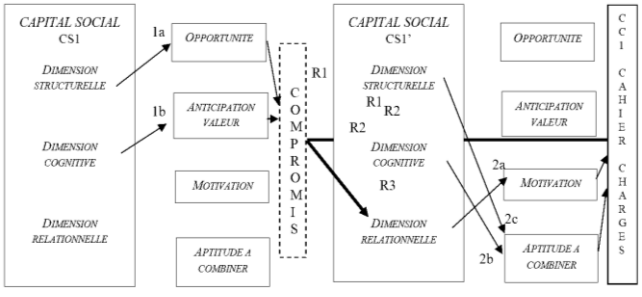
Lorsqu'il est question d'exploiter les informations collectées à l'aide du cadre cognitif commun pour anticiper la valeur créée par l'automate et définir ses premières fonctionnalités, il apparait que les intérêts de chacun divergent. En effet, les pharmaciens mettent en avant la qualité et la sécurité, les soignants souhaitent que les infirmières gagnent du temps et le directeur de l'hôpital a à l'esprit les retombées en termes d'image sur son établissement. Par conséquent, comme la combinaison des savoirs s'avère délicates lors des premières réunions, le consultant intervient en proposant de recourir à l'analyse de la valeur pour hiérarchiser les objectifs et ainsi définir les priorités.

Différentes négociations sont alors menées pour que les parties prenantes se retrouvent sur la valeur « d'échange », par référence à l'analyse de la valeur, alors que leurs attentes portaient sur la valeur « estime » pour les pharmaciens, les médecins et le directeur de l'établissement hospitalier ou sur la valeur « usage » pour le personnel soignant. En faisant émerger un consensus autour de la valeur « d'échange », les acteurs parviennent à préciser les finalités attendues par l'organisation, et de ce fait à construire une vision partagée permettant d'anticiper la valeur créée (1b).

Comme le compromis établi entre les membres du groupe projet fait l'objet d'un compte-rendu formel, l'engagement entre les acteurs (dimension relationnelle) est renforcé (R1) et donne lieu à CS1'. La motivation de chaque acteur est ensuite clarifiée (2a). Il est alors possible de combiner les savoirs suite à l'exploitation des capacités cognitives (2b) lors de réunions (2c) pour rédiger un premier cahier des charges innovant (CC1).

Il convient de préciser que chaque réunion est précédée d'une convocation écrite, est accompagnée d'un document power point et est suivie par la rédaction d'un compte rendu, l'ensemble renforçant les dimensions cognitive (R2) et relationnelles (R3) du capital social CS1'.

Figure 4 : Rôle du capital social dans l'élaboration d'un cahier des charges



Copyright R&B Link Review © 2014

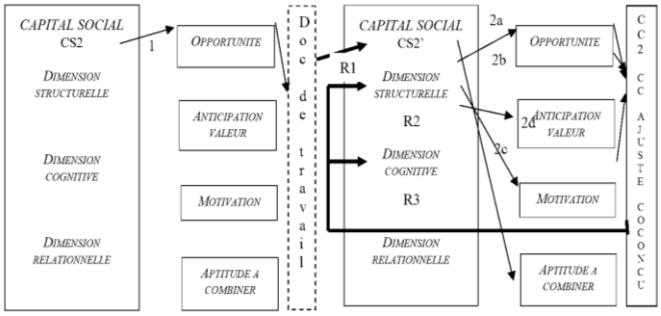
3.2. Rôle du capital social dans l'ajustement du cahier des charges

Lors de cette deuxième phase consacrée à l'amélioration du cahier des charges, l'équipe projet transmet une première version du travail réalisé à différents fournisseurs. C'est quelques temps après, lors d'une réunion avec l'équipe projet, que les fournisseurs font part de leurs réactions et posent de nombreuses questions. Sur le moment, le groupe de projet ne répond qu'à quelques questions et choisit d'en poser en retour. Différents échanges d'information ont alors lieu lors de cette première réunion de deuxième phase, favorisant l'opportunité d'accès aux savoirs (1).

Toutefois, en invitant les fournisseurs à réfléchir sur le cahier des charges, de nouveaux codes et langages sont introduits lors des échanges car les fournisseurs n'exploitent pas les mêmes connaissances que celles de l'équipe hospitalière. Les échanges sont donc rapidement limités par l'absence d'une dimension cognitive partagée. Afin de pallier cette carence, les membres du groupe projet se sont réunis sept fois seuls pour exploiter l'ensemble des remarques que les fournisseurs ont émis et consigné puis pour préparer les réponses aux interrogations formulées par ces derniers. Par ces actions, le groupe projet complète la dimension cognitive (R1) de son capital social qui devient CS2', puis renforce l'opportunité d'accès aux savoirs (2a), identifie de nouvelles fonctionnalités (2b) et ajuste le cahier des charges (2c), lors de différentes réunions (2d). Une deuxième version du cahier des charges (CC2) est alors obtenue puis à nouveau transmise aux fournisseurs.

A noter que les dimensions cognitive (R2) et relationnelle (R3) sont également soutenues par la réalisation d'un document power point et d'une convocation avec ordre du jour pour préparer chaque réunion, puis par la rédaction d'un compte-rendu après chaque réunion.

Figure 5 : Rôle du capital social dans la co-conception d'un cahier des charges



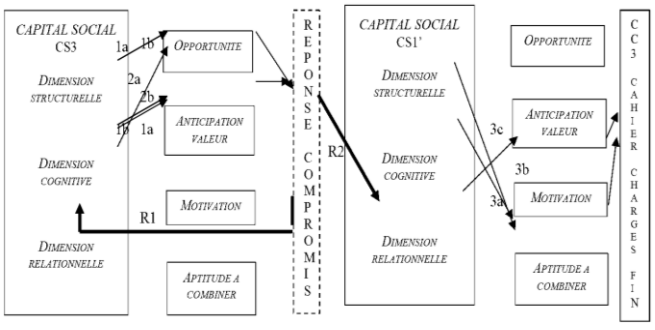
3.3. Rôle du capital social dans l'élaboration de la version finale du cahier des charges

Une seconde réunion a été organisée en présence des fournisseurs et de l'équipe projet. Quelques dernières questions ont été avancées par les fournisseurs suite à l'étude du deuxième document. L'équipe projet a présenté des éléments de réponse en réunion (1a) puis a complété ses propos après quelques réunions en comité restreint (1b). Comme la dimension cognitive a encore été complétée (R1), l'accès aux savoirs (2a) a été influencé.

Mais, lors d'une réunion entre les membres de l'équipe projet, une nouvelle divergence des objectifs est apparue suite à un glissement vers la valeur « usage ». Une nouvelle hiérarchisation des critères, et donc un nouveau consensus (2b), ont alors été obtenus suite au développement d'une alliance entre pharmaciens et soignants. En effet, face à une nouvelle situation de blocage, ces deux catégories d'acteurs ont décidé de se réunir parallèlement aux réunions de projet, en compagnie du consultant et des fournisseurs. A cette occasion, les systèmes d'information sont d'ailleurs devenus point critique.

L'obtention de ce compromis influence l'engagement entre les acteurs (R2) l'un envers l'autre, puis leur motivation (3a) dans le projet, la combinaison des savoirs suite à l'exploitation des capacités cognitives (3b) lors de réunions (3c). Un cahier des charges définitif (CC3) est obtenu ; il est suffisamment précis pour permettre l'élaboration d'une offre de prix.

Figure 6 : Rôle du capital social dans la co-conception finale d'un cahier des charges



Notons, pour conclure la présentation de ces trois phases, que le cahier des charges (CC3) est certes technique mais également organisationnel car il prend en compte l'automate au sein de la plateforme. Ainsi, le choix du logiciel d'information a été explicité, les nouveaux profils de postes et les compétences associées ont été

Copyright R&B Link Review © 2014

définis alors que rien n'était prévu au départ. Le résultat obtenu est donc plus global que ce qui était attendu en raison de l'émergence de nouveaux métiers. En effet, l'introduction d'une technologie nouvelle, telle que celle incorporée dans l'automate qui vient d'être créé, va conduire à une tertiarisation des modes de travail et impose donc d'élaborer un cahier des charges global.

4. Conclusion

Cette recherche porte sur le lien innovation – coopération inter-organisationnelles et vise à préciser le rôle de l'anticipation de la valeur dans le processus d'innovation développé par les partenaires. Pour y parvenir, notre travail s'appuie sur l'analyse d'une démarche de conception d'un cahier des charges pour un automate de dispensation des médicaments, conception réalisée conjointement par les futurs utilisateurs, à savoir le personnel de santé de l'hôpital, et les ingénieurs fournisseurs. L'explicitation de la dynamique de l'innovation à travers cette approche conduit à décomposer finement le processus d'échange et de combinaison des savoirs. C'est alors que notre travail souligne le rôle particulier de l'une des conditions à satisfaire pour permettre cette dynamique d'échange et de combinaison des savoirs, soit l'obtention d'une valeur anticipée commune. En adoptant cette approche de l'innovation, notre analyse met également en avant différents phénomènes de retro-actions observés entre les phases de création de connaissances et conduisant à une évolution de la nature du capital social. Ces phénomènes traduisent l'émergence d'une co-évolution entre les connaissances créées et le capital social. Enfin, notre recherche illustre un phénomène d'émergence obtenu parallèlement à l'innovation attendu. Explicitons ces trois résultats afin de préciser l'apport théorique de notre recherche et avant de conclure sur sa portée opérationnelle.

Le groupe de projet est habitué à travailler ensemble, et dispose donc d'un capital social initial. Toutefois, les objectifs des membres du groupe divergent en début de conception du cahier des charges car certains attribuent à cet automate une valeur d'estime alors que d'autres lui confèrent une valeur d'usage. Le processus de conception du cahier des charges ne parvient pas à démarrer. En effet, puisque l'anticipation de la valeur n'est pas claire, l'engagement de chaque acteur dans la coopération n'est pas défini, empêchant la mobilisation de la dimension relationnelle du capital social.

Le groupe est alors conduit à préciser la valeur anticipée de ce prototype. Une fois la convergence des intérêts de chacun obtenue autour d'une valeur d'échange, le processus de création de connaissances a débuté. L'anticipation de la valeur est une des conditions nécessaire à l'implication des acteurs. Elle renvoie à la question de l'engagement des acteurs et des jeux de pouvoirs dans les organisations bien connus des sociologues.

Ce premier résultat est conforme aux travaux de Nahapiet et Ghoshal selon lesquels l'anticipation de la valeur est l'une des conditions fondamentales à satisfaire pour permettre le processus d'innovation. Notre analyse permet de préciser qu'effectivement l'anticipation de la valeur doit exister mais qu'elle doit être partagée par tous les acteurs du projet, notamment dans le cadre de coopérations inter-organisationnelles. Dans ce contexte, afin de parvenir à un compromis, la méthode de l'analyse de la valeur constitue une ressource importante.

Le second résultat ressortant de l'analyse de la conception de l'automate pour l'hôpital est relatif aux phénomènes de co-évolution (McKelvey 1997 ; Lewin et Volberda 1999 ; Nahapiet et Ghoshal 1998). Il apparait que suite à chaque connaissance créée, les dimensions cognitives et relationnelles sont complétées et viennent alors modifier la nature du capital social. Ce phénomène soutient l'enchainement des connaissances créées et donc la dynamique d'innovation.

Un troisième résultat apparait lors de cette recherche intervention. Outre une innovation technologique attendue avec la conception d'un robot, le cahier des charges comporte également des considérations organisationnelles non attendues mais indispensables à la mise en service de ce prototype. Ainsi, un phénomène d'émergence est obtenu parallèlement au processus d'innovation.

D'un point de vue opérationnel, la formalisation systématique des préparations et des comptes-rendus de réunion permettent, non seulement comme nous venons de le souligner d'enrichir les dimensions cognitives et relationnelles, mais également d'assurer la pérennité des travaux réalisés. Ainsi, en complétant les codes et langages partagés et en précisant les engagements de chacun, la démarche opérationnelle de formalisation structure et contribue à la dynamique de la création des connaissances.

Certes, en recourant au concept de capital social, nous cherchons à accéder à la construction d'un capital entre acteurs partenaires ainsi qu'aux relations qu'ils tissent entre eux pour comprendre la formation de l'innovation (le prototype). Mais l'intérêt que nous entrevoyons également à cette approche de l'innovation, est qu'elle permet de se positionner sous un angle processuel en présentant la manière dont le capital et les relations sont mobilisées dans le temps, au fil de la conception de l'innovation. Deux raisons justifient ce positionnement : d'une part, très peu de travaux dans la littérature adopte

Copyright R&B Link Review © 2014

cette démarche et d'autre part, c'est ainsi que nous parvenons à préciser la dynamique du processus d'innovation. De cette manière, il nous est possible d'enrichir la littérature consacrée à l'innovation par le recours à un cadre théorique pris sous un angle particulier : une approche processuel du capital social.

REFERENCES

Adler P.S. et Kwon S.W. (2002), « Social Capital: Prospects for a New Concept », Academy of Management Review, vol. 27, n° 1, p. 17-40.

Alter N. (2000), L'innovation ordinaire, Puf

Burt R.S. (1992), Structural Holes : the Social Structure of Competition. Cambridge, MA, Harvard Univs[ty] Press.

Contrator F.J. et Lorange P. (2002), « The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy », International Business Review, vol. 11, p. 485-502.

David D. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 23p

De Lavergne C. (2007), La posture du praticien chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative, Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative, hors série n°3, 15p

Dyer J.H. et Nobeoka K. (2000), « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case », Strategic Management Journal, vol. 21, p. 345-367.

Giard V. (2003), Gestion de la production et des flux, Economica, 3ème édition.

Grandhaye JP., Tani M. et Guidat C. (2001), « Le management par la valeur et l'impulsion par les homes, vers une méthodologie robuste », Revue Française de Gestion Industrielle, vol 20, n°2, p. 75-86.

Granovetter M. (1983), « The Strength of weak ties : a network theory revisited », Sociological Theory, vol. 11, p. 201-233.

Hansen M.T. (1999), « The Search-Transfer Problem : the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits », Administrative Science Quarterly, vol. 44, p. 82-111.

Hansen M.T. Mors M.L. et Lovas B. (2005), « Knowledge Sharing in Organizations : Multiple Networks, Multiple Phases », Academy of Management Journal, vol. 48, n° 5, p. 776-793.

Hamel G. (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », Strategic Management Journal, vol. 12, p. 83-103.

Hatchuel A., David A. (2007) «From action research to intervention research », in Handbook of collaborative management research, Sage Publication

Heide J.B. et Miner A.S. (1992), « The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation », Academy of Management Journal, vol. 35, n° 2, p. 265-291.

Lewin A.Y. et Volberda H.W. (1999), " Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Form ", Organization Science, vol. 10, n° 5, p. 519-534.

McKelvey B. (1997), " Quasi-natural Organization Science ", Organization Science, vol. 8, n° 4, p. 352-380.

Moisdon J.C. (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Seli Arslan.

Moisdon J.C., (1999), La démarche gestionnaire à l'hôpital, Seli Arslan.

Moran P. (2005), « Structural vs Relational Embeddedness : Social Capital and Managerial Performance », Strategic Management Journal, vol. 26, p. 1129-1151.

Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », Academy of Management Review, vol. 23, n° 2, p. 242-266.

Powell W.W., Koput K.W. et Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology », Administrative Science Quarterly, vol. 41, p. 116-145.

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », Academy of Management Review, vol. 19, n°1, p. 90-118.

Ségrestin B. et Hatchuel A. (2003), « Exploratory Partnerships: towards new managerial practices or new laws on exploratory contracts? », European Group for Organizational Studies : 19th colloquium.

Segrestin B., Lefebvre P. et Weil B. (2001), « The role of design regimes in the coordination of competencies and the conditions of inter-firms cooperation » International journal of automotive, Technology and Management.

Schmitt Ch. (2004), « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », Revue Sciences de Gestion, n°38, p.105-132.

Schmitt Ch. (2007), « Création de valeur dans les PME », in FILION L.-J., Management des PME, De la création à la croissance, Pearson, France / ERPI Québec, p. 403-414.

Tsai W. (2000), « Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages », Strategic Management Journal, vol. 21, p. 925-939.

Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks », Academy of Management Review, vol. 41, n° 4, p. 464-476.

Walker G., Kogut B. et Shan W. (1997), « Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network », Organization Science, vol. 8, n° 2, p. 109-125.

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business LINK Review

Mise en valeur de l'attractivité des zones d'activité sur internet : essai de comparaison sites publics versus site privé

Catherine Mercier-Suissa[a], Eric Thivant [b], Hager Jarrar[c]

[a]*IAE Lyon 3, 6, cours Albert Thomas BP 8242 - 69355 Lyon cedex 08, France*
[b]*IAE Lyon 3, 6, cours Albert Thomas BP 8242 - 69355 Lyon cedex 08, France*
[c]*USEK School of Business, POBOX 446, Jounieh, Lebanon*

ARTICLE INFO

Article history:
Received 05 May 14
Received in revised form 09 June 14
Accepted 18 June 14

Keywords:
Sites web public
Collectivité locales
Attractivité territoriale
Zones d'activité
Economie régionale

ABSTRACT

Il s'agit d'étudier comment les collectivités locales mettent en valeur leur territoire sur internet et plus précisément comment elles valorisent leurs zones d'activités. Après avoir présenté les principaux facteurs d'attractivité territoriale et les principaux cadres d'analyse des sites web publics, nous faisons une analyse d'une dizaine de sites web publics de référencement des zones d'activité qui mettent en avant l'attractivité d'une région. Nous discutons par la suite des résultats et des limites de tels systèmes de référencement pour les collectivités locales. Puis nous analysons également un site web privé qui référence l'ensemble des zones d'activité au niveau national. Après cette analyse comparative, nous préconisons de réaliser des coopérations entre sites web publics et sites web privés.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

1. Introduction

Aujourd'hui nombreux sont les investisseurs étrangers ou nationaux qui cherchent à localiser leurs activités dans des zones d'activités industrielles et commerciales afin de minimiser leurs coûts, d'utiliser des modes de transports intermodaux, de pénétrer de nouveaux marchés, etc…. Et nombreux sont les territoires qui cherchent à attirer ces investisseurs dans leurs zones d'activité, espérant ainsi dynamiser leur tissu économique local. Dès lors, les politiques d'attractivité territoriale mettent en avant les atouts des territoires et font ressortir les ressources spécifiques au territoire qui lui confèrent un avantage concurrentiel, renforçant ainsi la notion de concurrence spatiale. Mais on peut s'interroger pour savoir si cette concurrence spatiale va bien dans le sens de l'intérêt général. Si le gouvernement souhaite attirer des entreprises en France, en renforçant l'attractivité du territoire, dans quelle mesure des actions individuelles de la part des collectivités locales contribuent-elles à la mise en place de cette politique? Comment sont aujourd'hui présentés, aux investisseurs potentiels, les facteurs d'attractivité d'un territoire par les collectivités locales en France à partir de leur site web?

Cette étude s'intéresse donc à la mise en valeur des territoires sur internet et aux stratégies de référencement des zones d'activités des collectivités territoriales à travers leurs sites web. Nous avons analysé une dizaine de sites web de collectivités locales qui font la promotion de leur territoire et plus précisément de leurs zones d'activité afin de les comparer.

Ainsi nous montrons que les sites web publics de référencement des zones d'activités sont perfectibles et surtout cette concurrence féroce qui existe entre les collectivités locales (Bouba-Olga O., 2011) nous apparait fort peu productive. L'analyse des sites web publics indique que les informations et valeurs véhiculées sont sensiblement les mêmes et que les investisseurs éprouvent d'une part des difficultés pour identifier les sites et que d'autres part, il leur est difficile de comparer l'attractivité des territoires. C'est pourquoi nous avons trouvé original et innovant le travail réalisé par la société ADECOL qui développe son site web privé, (www.zonedactivite.com) qui référence différentes zones d'activité en France et qui peut ainsi permettre aux investisseurs de comparer à la première lecture les différentes zones d'implantation possibles.

1.1 Les facteurs de localisation des entreprises mis en valeur par les collectivités locales?

Copyright R&B Link Review © 2014

Issus des travaux économétriques, des données chiffrées telles que les taux de salaire, le PIB, les taux d'imposition sont des facteurs décisifs dans le choix de la localisation d'une activité de production ou de distribution. Issues principalement des enquêtes d'opinion, la proximité d'un marché, l'existence de ressources rares, la qualification de la main d'œuvre, la qualité de l'environnement des affaires et des infrastructures, la possibilité d'accéder à un cluster ou à des réseaux d'affaires sont également des éléments explicatifs de la localisation.

Il existe donc des facteurs intrinsèques au territoire, facteurs physiques, géographiques, économiques, sociaux et politiques qui sont déterminants dans le choix de la localisation d'une entreprise. Chacun de ces facteurs, selon la manière don't il est valorisé, est porteur d'une valeur. On assiste d'une certaine façon à des « modes » concernant la présentation d'un territoire où de nombreuses régions ont pu vanter leur positionnement géographique au cœur de l'Europe ou à proximité d'un carrefour européen, puis quelques années plus tard, la communication a davantage porté sur le développement des NTIC, et maintenant, les territoires font la promotion de leur développement durable et d'une croissance verte. L'attractivité du territoire repose sur la mise en valeur des caractéristiques de la « ville européenne », puis de la « ville technologique », et maintenant sur celle de la « ville verte » et « ville responsable », autant d'éléments qui s'adressent à l'investisseur potentiel qui est lui-même sensible à cet effet de mode et d'une certaine façon au développement de ses activités conformément à ces tendances.

Mais si ce dernier doit effectuer un choix d'implantation il est par définition amené à comparer ces différents facteurs de localisation. Dès lors il peut aller chercher de l'information sur les différents sites internet développés par les collectivités locales et se faire une idée plus précise de l'offre proposée. D'où l'intérêt pour chaque collectivité de développer son propre site web. Nous allons donc analyser dix sites web de différentes collectivités afin d'étudier comment l'attractivité de leur région est représentée et de repérer dans quelle mesure ces outils procurent bien à l'investisseur potentiel les informations dont il a besoin pour décider de son implantation.

Comment les sites web des collectivités locales mettent en valeur leurs zones d'activité? Sur quels facteurs de localisation s'appuient-elles? Est-ce différent d'une présentation plus agrégée, qui regroupe l'ensemble du territoire (la France) qui est proposée par un site web privé? Et quels sont les points forts et les points d'amélioration de ces différents outils?

C'est pourquoi, dans un premier temps, à partir d'une grille d'analyse qui fait référence à la grille de Rouquette (2009, p. 41), s'appliquant aux sites municipaux, nous avons réalisé une analyse comparative de dix sites web publics dans lesquels les collectivités locales mettent en valeur leurs zones d'activités, dans le but d'attirer de nouveaux investisseurs.

2. La grille utilisée dans notre étude

Nous utiliserons la grille spécifique que nous avons élaborée ci-dessous (tableau 1), afin de réaliser une radiographie des sites web publics. Dans cette grille nous proposons des éléments qui caractérisent les zones d'activités, qui mettent en valeur leurs atouts et qui permettent la comparaison entre les différentes zones.

Tableau 1: Grille d'analyse des sites de promotion des zones d'activité par les collectivités locales

	La zone d'activité	
Informations administratives	Présentation	Nom de la zone
		Région, département, commune
		Surface disponible en Ha
		Extension
		Vocation
		Contacts et sites web
		Communes proches et distance en km
Informations industrielles ou attractivité industrielles	Liaisons	Autoroutes,
		routes, gares,
		aéroports, ports (distance en km)
	Infrastructures	Electricité, gaz, eau
		Télécommunication, Haut débit et très haut débit, télécentre
		Voie ferrée sur zone, accès hors gabarit, station d'épuration, pression de gaz
	Services	Centre de dédouanements, centre de vidéoconférences,
		pépinière d'entreprises,
		bureau de poste, agence bancaire, covoiturage, restaurants d'entreprises, crèches inter entreprises
	Réglementation – Environnement	Disposition architecturales, contraintes d'urbanisme

Copyright R&B Link Review © 2014

		Contraintes spéciales, émissions gazeuses, aqueuses, sonores, radio électriques
	Données financières	Prix au m²
		Fiscalité CFE (Cotisation Foncière des entreprises), CET (Contribution économique territoriale), TLE (Taxe locale d'équipement), possibilité d'exonération
		Aide à l'implantation
	Données économiques	Présence ou absence de concurrents, de fournisseurs ou de distributeurs potentiels, viabilité économique, débouchés potentiels, disponibilité de la main d'œuvre, bassin d'emploi
Informations commerciales	Portefeuille de terrains et locaux à vendre	Terrains à vendre
		Locaux à vendre
Visibilité du site web	Modalités de référencement	Positionnement par rapport aux autres moteurs de recherche
	Langues	Français, anglais, chinois, etc.

3. Radiographie de 10 sites web publics de référencement des zones d'activité

3.1 Choix des sites

Par collectivités locales, nous partons de la définition de Mégard (2012, p.50-62), qui parle des quatre niveaux de collectivités (région, département, commune et intercommunalités) et nous retenons des sites web qui illustrent les caractéristiques des Communautés d'agglomération et grands opérateurs (a), des communautés de communes (b) et des agences de développement économique (c). Ces collectivités locales, compte tenu de leurs caractéristiques liées à leur situation géographique, à leurs actifs…adoptent des présentations un peu différentes pour promouvoir leur(s) zone(s) d'activité. Ainsi, d'un site à l'autre, le visuel des sites est différent, les informations économiques n'ont pas le même niveau de détail, et ne sont pas toujours disponibles selon les sites. Mais elles poursuivent toutes le même objectif à savoir la promotion de leurs zones d'activité usant de moyens techniques sensiblement identiques.

L'analyse des sites des Communautés d'agglomération (a) peut être détaillée, car les zones d'activités sont ciblées (zone artisanale, zone industrielle et logistique par exemple pour l'agglomération de Valence), les infrastructures sont présentes (présence d'autoroutes, d'aéroport, de ports, etc.). La mise en valeur de zones d'activité dans des communautés de communes (b) est importante et des synergies doivent être trouvées entre ces différentes communes. L'exemple de la communauté de communes du Grésivaudan est significative, car elle regroupe toutes les initiatives de la vallée et offre un seul panorama aux investisseurs (voir tableau 2). Celle de la communauté de communes de Bièvre Est est aussi révélatrice d'une volonté d'homogénéiser l'offre proposée alors que les territoires sont plus étendus avec 17 zones d'activités réparties sur 14 communes (tableaux en annexes). Enfin il ne faut pas oublier les agences de développement économique (c) jouant un rôle central pour faire venir ces nouvelles entreprises et possédant également leur propre site web.

Tableau 2: Liste des sites web analyses

Communautés d'agglomération et grands opérateurs (a):
http://www.valenceagglo.fr
http://www.lyon.cci.fr/site/cms/18274/Associations-d-entreprises-et-Zones-d-Activites?
http://www.paris-ports.fr/
http://www.nicecotedazur.org/

Communautés de communes (b):
http://www.le-gresivaudan.fr/
http://www.cc-bievre-est.fr et http://www.eco-isere.fr/
http://www.valdedrome.com/liste-des-parcs.html

Agences de développement économique (c)
http://www.grenoble-isere.com/ (site de l'AEPI)
http://www.cadev.fr/ (Champagne Ardennes Développement)
http://www.midipyrenees-expansion.fr/ (Midi Pyrénées)

3.2 Résultats observés : les différentes logiques de référencement

L'analyse présentée, de la mise en valeur des territoires au moyen de sites web, indique qu'il y a certes, une réelle volonté de fournir de l'information aux entreprises mais que les données présentées sont parfois faiblement utilisables pour l'entreprise. Quatre points sont à souligner :

1. D'une part, la présentation des données est parfois un peu approximative. En effet tous les sites web publics affichent que la collectivité possède des terrains, mais il n'est pas clairement indiqué la

Copyright R&B Link Review © 2014

disponibilité réelle des terrains. Or l'investisseur potentiel a besoin de cette information principale ;

2. D'autre part, les liaisons ou infrastructures de transport ne sont pas toujours indiquées de façon précise ou sont mal positionnées. L'existence d'autoroutes de routes nationales, de port, d'aéroport et de gares sont des données primordiales pour le bon développement de l'activité économique de l'entreprise qui cherche à s'implanter et devraient très clairement apparaitre sur les cartes IGN, lorsque celles-ci sont proposées à la lecture par les sites ;
3. Si les sites fournissent des informations sur la main d'œuvre, aucun d'eux ne souligne le dynamisme du bassin d'emploi. Or une entreprise qui cherche à s'implanter veut savoir aussi, par exemple, si les conjoints de ses salariés pourront trouver du travail également ;
4. Enfin les sites sont exclusivement en français ce qui pose le problème à la fois du référencement sur internet par mot clés – seules les expressions françaises seront retenues- et plus simplement, ces sites s'adressent qu'à des lecteurs francophones. Or c'est se couper de la possibilité de communiquer avec des investisseurs chinois, ou même anglophones.

En outre, chaque site mettant en avant les caractéristiques de son propre territoire, fait une présentation en quelque sorte de l'avantage absolu du territoire. Or, l'investisseur potentiel cherche le plus souvent à choisir et donc à comparer les avantages des différentes régions. C'est donc plutôt une présentation de l'avantage relatif des territoires qui va lui être utile. D'où l'intérêt pour lui d'aller sur des sites qui présentent les caractéristiques d'un grand nombre de zones d'activités situées dans des régions différentes sur l'ensemble du territoire français.

4. Promouvoir les différentes zones d'activités tout en les différenciant

L'attractivité du territoire est devenue un facteur de standardisation des identités des collectivités locales. Les mêmes facteurs sont plus ou moins mis en avant et l'outil internet semble niveler les formes de communication. Une petite commune ou une communauté d'agglomération vont avoir toutes deux un site qui vante leur territoire et il est difficile pour un investisseur qui méconnait la réalité économique et administrative du territoire de différencier les zones d'activité. Dès lors une vision globale des différentes zones, s'appuyant sur les mêmes indicateurs d'attractivité pour caractériser les zones, devrait s'avérer plus opérationnelle pour aider l'investisseur à décider de son lieu d'implantation. Le site www.zonedactivite.com d'une entreprise privée en fournit une bonne illustration.

4.1 Analyse d'un site web privé

Suite à des entretiens en profondeur de deux fois deux heures, avec le fondateur de la société ADECOL et avec le directeur technique, nous pouvons résumer l'objectif du site de référencement des zones d'activité de cette société et en présenter les principaux points forts. La société ADECOL (Aide aux collectivités locales) est une SAS au capital de 7.040 €, créée en Septembre 2011. Elle est composée de 3 associés, spécialisés en informatique des collectivités locales, en développement territorial, et en développement informatique. Elle fournit des services et outils professionnels adaptés aux problématiques des zones d'activités tels que des logiciels de gestion des parcs immobiliers, LIZA [*]. Elle organise des campagnes de promotion des territoires sur Google, et autres moteurs de recherche, ainsi que des campagnes d'appel, par tranche de 12 demi-journées d'appel (service Implantation Plus). Elle offre enfin d'autres services sur mesure, tels que du conseil aux collectivités locales sur la base d'un format court (3 à 4 jours), afin de valoriser les zones d'activité et elle propose des services mutualisés : Services de Gestion, tels que S.I.G (Systèmes d'Information Géographiques), Paie & Gestion des Ressources Humaines, Gestion Financière,…). C'est grâce à son site www.zonedactivite.com qu'elle fait la promotion « à grande échelle » des territoires (dont les zones d'activités) auprès d'investisseurs locaux, nationaux et internationaux. Plus de 250 zones ont été à ce jour répertoriées. Son portail de référencement et de valorisation des zones d'activités est en français, mais il en existe aussi une version en anglais et en chinois Mandarin. Plus de 40.000 pages sont vues par mois en moyenne et on peut observer une hausse de 30% des visites qualifiées en 2012 par rapport à 2011. L'amélioration du référencement du site (en France et à l'étranger), s'explique avec l'achat régulier de mots clés pertinents qui permettent à des investisseurs français et étrangers d'accéder au site.

Le site cartographie les zones d'activités en France que les collectivités locales veulent mettre en valeur. Il y a un affichage de la carte de la France avec présentation des dernières zones d'activités lors du tri par région ou par département. La géo-localisation de l'internaute avec affichage des zones les plus proches est automatique. Il est possible d'ajouter des surfaces des zones d'activités directement dans les cartes, et de visualiser les cartes Geoportail.fr de l'IGN dans les fiches de zones, avec de nombreux calques comme les cadastres, les lignes à haute tension,… C'est donc une actualisation en continu qui

[*] LIZA est une solution logicielle de gestion Immobilière et Foncière qui permet de centraliser les disponibilités immobilières, d'animer le réseau des informateurs (agents immobiliers, communauté d'agglomération…). Elle a un rôle d'observatoire d'immobilier d'entreprise et est disponible en mode web.

Copyright R&B Link Review © 2014

permet aux investisseurs d'identifier en un coup d'œil (ou en un clic) les zones d'activités disponibles. L'investisseur peut aussi visualiser au travers de mots clés significatifs les caractéristiques et atouts d'un territoire (ex : Pôles de compétitivité, Clusters économiques, S.P.L,…..). Informations qui ne sont pas toujours disponibles sur les sites des collectivités locales (voir tableaux en annexe).

Pour chaque zone, la collectivité locale peut demander une modification « esthétique » de la fiche d'une zone d'activité. Il peut y avoir une évolution de la page d'accueil d'une zone d'activités vers une carte d'identité, reprenant les informations essentielles comme sa situation géographique, la carte, les données de surface, des mots clés de référencement, etc... Chaque responsable de zone peut aussi gérer les informations de sa zone d'activités, directement sur le site. C'est une gestion simplifiée grâce à une interface claire et performante, comprenant à la fois le contenu mais aussi les images.

Autant d'éléments qui permettent l'intégration des nouveautés de la cartographie et la possibilité de personnaliser l'aspect des fiches de zone.

Enfin, pour que ces informations parviennent à un grand nombre d'investisseurs potentiels, la société propose une intégration aux réseaux sociaux. La collectivité locale peut ainsi partager les informations relatives aux zones d'activités ainsi que leur actualité sur les principaux réseaux sociaux. ADECOL se charge d'inscrire l'actualité des zones de son site sur Twitter, LinkedIn, Viadeo, Facebook et Google+…

4.2 Principaux éléments différents entre les sites publics et le site privé

Par rapport aux sites publics précédemment étudiés, ADECOL met à disposition des collectivités locales, l'analyse d'un certain nombre de statistiques. Il s'agit au travers d'un module dédié de pouvoir retracer (dans le respect de la législation) le parcours de l'internaute venu consulter les pages Web sur le portail de référencement www.zonedactivite.com , et de collecter en temps réel sous forme de rapport les renseignements suivants :

- Première visite ou visites fréquentes ;
- Nombre et type de pages vues ;
- Ventilation par jour, semaine, mois, en temps réel ;
- Pays de provenance de l'Internaute et région de provenance ;
- Nombre de pages vues par pays, et par région dans le Pays.

Autant d'éléments indispensables pour la collectivité qui envisage une démarche active de prospection commerciale pour identifier les investisseurs potentiels intéressés par les zones d'activités de son territoire et que les sites publics que nous avons étudiés n'analysent pas.

En outre, la société travaille activement au référencement du portail zonedactivite.com par l'achat de mots clés pertinents et par l'organisation de campagnes de référencement sur différents moteurs de recherche (Google, Baidu.cn, Bing, Yahoo). A l'inverse, certains sites web publics comme *www.somme-d-opportunites.com/* jouent sur les mots pour attirer les investisseurs. Or ce sont des jeux de mots purement franco-français, qui ne sont pas destinés à des investisseurs étrangers. De plus ces jeux de mots « pour initiés » sous-entendent que d'une part l'investisseur connait la Somme et que d'autre part il ait fait une recherche en tapant opportunité. Or spontanément les investisseurs auront à l'esprit des mots clés comme *zonedactivite, zoneindustrielle, zonedactivite economique* ou *business areas ou business location, voire ZA, ZI, etc…* mot que le site privé a identifié comme étant des critères de recherche des investisseurs.

Enfin le principal avantage du site privé est d'être un portail intégré et unifié qui peut répondre aux problématiques des investisseurs potentiels : disponibilité réelle des terrains et locaux, liaisons des zones d'activité (inter-modalité) et connaissance du bassin d'emploi.

5. Conclusion

Pour améliorer le référencement des zones d'activités en France, il nous semble nécessaire dans un premier temps de posséder une cartographie de toutes les zones du territoire. Ensuite, la présentation détaillée des zones devrait être standardisée de manière à faciliter les comparaisons. Enfin il est impératif d'utiliser les bons mots clés de référencement pour apparaître sur les différents moteurs de recherche et devenir visible pour les investisseurs. La coopération entre les collectivités locales nous semblent difficiles à mettre en place dans la mesure où elles sont concurrentes pour l'attraction des investisseurs. Cependant faut-il laisser la présentation de l'attractivité du territoire uniquement entre les mains d'acteurs privés ? La mise en place d'un groupe de travail sur cette question avec des acteurs publics et privés pourrait permettre de créer un nouveau standard pour le web public.

REFERENCES

Beauvisage T., Beaudoin V., Assadi, H. (2007), Internet 1.0 : premiers utilisateurs et premiers usages de l'internet », Annales des télécommunications, vol. 62, n°3-4.

Bouba-Olga O. "Délocalisations, relocalisations: la question de l'attractivité des territoires", in Mercier-Suissa C (sous la dir.), Entre délocalisations et relocalisations: mobilité des entreprises et attractivité des territoires, Karthala, coll. Les terrains du siècle, Paris, 2011

Copyright R&B Link Review © 2014

Cnuced, World Investment Report: non-equity modes of international production and development, Nations Unies, Genève, Suisse, 2011

Colletis G. et Pecqueur B. (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3, pp.489-508

Colletis G. et Pecqueur B (2004) : "Révélation de ressources spécifiques et coordination située", Quatrièmes Journées de la Proximité, Marseille, 17-18 juin.

Crozet M, Mayer T. Mucchielli JL (2000), "How Do Firms Agglomerate ? A Study of FDI in France", miméo, Cahiers de la MSE, n°2 000-50

Floch J.-M. (2003) Sémiotique, marketing et communication, Paris : PUF, 233 p.

Gaffard J.L. (sous la dir.) (2005), Attractivité, délocalisations et concurrence fiscale, Revue de l'OFCE n°94, OFCE et Presses de Sciences Po, Paris, juillet.

Griffith D. & Palmer J. (1998). "An emerging model of Web site design for marketing". Communication of the ACM, vol. 41, n°3, pp. 44-51

Griffith D. & Krampf R. (1998). "An examination of the web-based strategies of the top 100 US retailers". Journal of Marketing Theory and Practices. , vol. 7, n°1, pp. 12-23

Jansen B., Spink, A. & Pedersen J. (2004). A temporal comparison of Alta-vista web searching". JASIS, 56(6), 559-570.

Mégard Dominique (2012). La communication publique et territorial. Edition Dunod.

Mercier-Suissa C. (2004), « Interventions des acteurs publics locaux dans la structuration du territoire en matière d'innovation technologique », dans Montagnes Méditerranéennes n°20, 10 ans du Cermosen, « La notion de ressource territoriale », Université Joseph Fourier Grenoble 1, déc.2004, pp.43-50.

Moore Mark. H. (1998). Creating Public Value.

Moore Mark. H. , Khagram Sanjeev (2004). On Creating Public Value. What Business might learn from Government about Strategic Management. Working Paper n°3.Cambridge.

Murphy J., Olaru D., Schegg R., Frey S. (2003). The bandwagon effect: Swiss hotels' web-site and e-mail management, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 44, n°1. 17 p.

Frey S., Scheg R. & Murphy J. (2002). E-mail customer service in the Swiss hotel industry. Tourism and Hospitality Research, vol. 4, n°3, p.197-212.

Pairin Katerattanakul, Keng Siau: Measuring information quality of web sites: development of an instrument. ICIS 1999: 279-285 (ICIS '99 Proceedings of the 20th international conference on Information Systems) Pages 279-285

Porter M. (1993). L'Avantage concurrentiel des nations. Dunod.

Rebillard, F. (2007). Le web 2.0 en perspective - Une analyse socio-économique de l'internet. Les Editions l'Harmattan.

Rouquette Sébastien (2009). L'analyse des sites internet. Une radiographie du cyberespace. Edition de Boeck. 335 p.

Roux L. (2010). L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers ? Information Sociales, vol. 2, n°158, p. 20-29

Saint-Amand G. (2005). E-gouvernement, cadre d'évolution de l'administration électronique. Système d'information et Management, vol. 10, n°1.

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, Genève, Suisse, 2011

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business
LINK
Review

L'Impact de la Présence des Femmes dans les Structures Managériales sur la Performance des Entreprises

Salloum Laura[a], Kamel Julie[b]

[a]Docteur en Sciences de Gestion, Bordeaux, France
[b]USEK School of Business, POBOX 446, Jounieh, Lebanon

ARTICLE INFO

Article history:
Received 13 May 14
Received in revised form 2 June 14
Accepted 15 June 14

Keywords:
Femme
Structures Managériales
Entreprises
Entreprises Familiales
Performance Financière

ABSTRACT

L'objectif de ce papier est de démontrer que la présence des femmes dans les structures managériales est positivement corrélée à la performance financière de ces dernières. Pour valider nos quatre hypothèses, qui sont respectivement : la présence des femmes dans les conseils d'administration est positivement corrélée à la performance des entreprises, la présence des chefs d'entreprise femmes est positivement corrélée à la performance des entreprises, la présence des femmes en tant que directrices dans les structures managériales est positivement corrélée à la performance des entreprises et la présence des femmes entrepreneures est positivement corrélée à la performance des entreprises, nous avons utilisé une méthodologie de recherche quantitative en optant pour une enquête par le biais d'un questionnaire. Les quatre hypothèses ont été rejetées et donc la présence des femmes dans les structures managériales au Liban n'est pas positivement corrélée à la performance financières de ces dernières, notamment à cause de la nature de notre échantillon qui est en majorité composé d'entreprises familiales et donc les femmes présentes dans les hauts postes de directions peuvent dans la plus part des cas être des membre de la famille et donc elles ne sont pas directement impliquées dans la gestion de l'entreprise, en plus la plus part des femmes de notre échantillon sont mariées et donc leur priorité sera la famille et non pas la carrière surtout dans un pays où l'homme est dominant.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

Introduction

De nos jours la participation des femmes au marché du travail ne fait qu'augmenter au cours de ces dix dernières années. Au fait cette augmentation se reflète dans la composition des entreprises. Cette dernière encourt des changements dus à des femmes assumant des postes dans la haute direction.

Depuis les années 1990, les entreprises aux États-Unis, se dirigent vers l'augmentation de la mixité dans l'emploi, car cela les engagent dans la responsabilité sociale.

Les investisseurs et les clients reconnaissent ces entreprises comme ayant un critère d'avantage compétitif en leur faveur vue leur importante mixité dans l'emploi du capital humain (Boffa-Comby, 2007). En effet, le nombre les plus élevé de femmes qui travaillent en Europe réside en France où elles représentent 30% des créateurs d'entreprises, contre 48% aux États-Unis. Plusieurs institutions soutiennent l'entrepreneuriat féminin en France tels que : Femmes des chefs d'entreprises françaises, Paris pionnières, Action' Elles, Entreprendre au Féminin, etc. Selon une étude effectuée en 2011 par l'association Women Equity for Growth, a démontré que les PME en France ont une meilleure performance quand elles sont dirigées par des femmes que quand elles le sont par des hommes.

Quant aux entreprises des femmes entrepreneures au Royaume Uni elles contribuent jusqu' à 25% de l'économie et principalement c'était grâce à la croissance du secteur des services Selon un rapport publié en 2010 par le département de commerce de l'économie et de la statistique, aux États-Unis 30% d'un total de 26.3 millions d'entreprises appartenaient à des femmes, ce qui a énormément contribué à la croissance économique du pays (O'Shea et Redien-Collot, 2012). La participation des femmes au marché du travail ne se concentre pas uniquement sur l'aspect sociologique, mais aussi sur

Copyright R&B Link Review © 2014

l'aspect économique, sachant que leur contribution à un apport positif à la performance des entreprises là où elles travaillent. (Stotsky, 2006).

Bien qu'au Moyen-Orient les femmes trouvent des difficultés pour atteindre des postes dans la haute direction, en outre leur présence dans ces positions est de plus en plus recherchée selon un rapport effectué par l'IFC GEM .

L'entrepreneuriat des femmes est reconnu comme un facteur très important pour la croissance économique dans la région du Moyen Orient où au Liban, en Jordanie, au Bahreïn, aux Émirats Arabes Unis et en Tunisie, les entreprises appartenant ou gérées par des femmes contribuent au développement économique du pays et à la création de l'emploi.

Au Liban, les femmes représentent la moitié de la population mais ne forment que 23% de la population active dont la majorité était concentrée dans les secteurs traditionnels tels que le travail administratif de bas niveau, l'infirmerie et l'enseignement vue que ces occupations ne représentent pas pour la femme ayant d'autres obligations avec sa famille un engagement dans la prise de décision ou d'être présente à temps plein pour accomplir toutes ses obligations au lieu du travail (Yaacoub, 2009).

Bien que les femmes au Liban soient de plus en plus reconnues et affiliées comme partenaires à part entière dans l'entreprise familiale, la prise de décision continue d'être monopolisée par les hommes qui continuent d'être recrutés dans des postes dans la haute échelle des structures managériales des entreprises et cela à cause de la différence entre les années d'expérience entre eux et leurs homologues femmes sur le marché de travail (Badre, 2011). Le taux de chômage au Liban réside principalement chez les femmes, pourtant elles atteignent de hauts niveaux dans l'éducation plus que les hommes et ont une présence limitée dans les postes de prises décision où par exemple, seulement 4 femmes existent au Parlement Libanais depuis 2009 jusqu'à 2012 (Chemaly, 2012).

L'importance de cette étude réside dans le fait de démontrer que les entreprises ayant un pourcentage important de femmes dans leurs postes de hautes directions ont une performance financière meilleure que celles ne l'ayant pas. En d'autres termes les femmes s'avèrent être de meilleures gestionnaires que leurs homologues masculins (Blondé, 2011).

Dans quelle mesure la présence des femmes dans des postes de hautes directions dans les entreprises libanaises, est positivement corrélée à la performance de ces dernières ? Dans ce qui suit, nous allons présenter dans la première partie la revue de la littérature de la présence des femmes entrepreneures au sein des structures managériales ainsi que son impact sur la performance des entreprises et dans la deuxième partie nous validerons les hypothèses.

1. La présence des femmes sur le marché du travail

1.1. Les femmes au sein des structures managériales

- **Les femmes entrepreneures dans les entreprises familiales**

Avant de commencer cette partie avec une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat des femmes, il faut bien noter la différence entre deux définitions sur l'entrepreneuriat en tant que tel. La première énonce que l'entrepreneuriat doit répondre à l'une de ces trois conditions : nouvel entrant sur le marché, une expérience moins de 7 ans ou moins que 100 employés (Versloot et Pragg, 2007). La seconde soutient que l'entrepreneuriat est le processus de créer un concept nouveau dont le rendement est de valeur tout en consacrant le temps et les efforts nécessaires et en encourant des risques financiers, psychiques et sociaux, et de recevoir les récompenses résultant de la satisfaction personnelle et pécuniaire (Hisrich et Bowen, 1986). Considérer l'une ou l'autre des définitions, une conclusion peut surement être faite c'est que plus d'hommes que de femmes s'engagent dans l'entrepreneuriat (Parker, 2009) où ils sont deux fois plus susceptibles à considérer d'entreprendre (Van der Zwan et al, 2010). Durant ces dix dernières années, l'intérêt au sujet de recrutement ou de positionnement des femmes dans la haute direction ou dans le conseil d'administration s'est accru, même si le taux des femmes atteignant de hautes positions reste bas, mais il a commencé à augmenter aux États Unis et dans d'autres pays européens. Un progrès est remarquable, plus de 100 millions de femmes sont maintenant des travailleurs indépendants et ce nombre a augmenté de 10% durant les dix dernières années (Carter et Shaw, 2006).

Dans le domaine des entreprises familiales, les femmes deviennent de plus en plus reconnues dans le domaine d'entrepreneuriat, elles jouent un rôle vital quant au transfert des valeurs et des principes d'une génération à l'autre, formant d'elles un pont important dans ce phénomène (Lambrecht 2005). Les femmes entrepreneures ou dans des postes de haute direction est surtout remarqué dans les entreprises familiales, vu qu'entreprendre ou être embauchée dans ces hauts postes n'est pas facile pour les femmes sur le marché du travail (Minniti, 2009). Bien que la tradition dans les entreprises

Copyright R&B Link Review © 2014

familiales suppose léguer la firme au fils aîné, mais les coutumes encourent des changements majeurs concernant l'égalité de sexe, ce qui a eu un impact sur les entreprises familiales où les femmes sont d'avantage en train de prendre la relève dans ces dernières.

Durant ces quelques dernières années, les entreprises familiales appartenant à des femmes ont augmenté de 37%, en plus des études ont démontré que le taux de succès de ces femmes est supérieur à celui des entreprises gérées par des hommes (Mandl, 2008). Même-si elles n'ont pas eu leur propre entreprises, mais les femmes qui ont été élevées dans des familles d'entrepreneurs, ont une grande probabilité de le devenir elles aussi car leur familles étaient leur source de motivation pour créer une entreprise (Robinson, 2011).

- **Les femmes dans les postes de prise de décision au monde**

Les femmes propriétaires d'un business forment l'une des populations d'entrepreneures le plus en croissance au monde. La plus- value des femmes entrepreneures est leur contribution à l'innovation, à l'emploi et à la création de richesses dans toutes les economies (Hughes et al, 2012). Pour être plus spécifique dans la détermination des facteurs qui sont à la base de la création de chaque d'entreprise par les deux sexes homme ou femmes nous allons présenter le modèle de Shapero qui date de 1975.

Nous allons montrer la relation entre ce modèle et les femmes qui désirent devenir entrepreneures. Ce dernier dans son modèle considère que l'entrepreneuriat est un phénomène multidimensionnel qui se fonde sur trois ordres : la faisabilité, la crédibilité et la discontinuité. En plus de ces 3 ordres, un quatrième est ajouté et est impératif au phénomène de l'entrepreneuriat qui est l'opportunité (Belley, 1990).

La figure 1 illustre les atouts qu'un entrepreneur potentiel aura besoin pour créer son entreprise. La faisabilité et l'accessibilité aux ressources sont des variables économiques qui se fondent sur cinq moyens qui sont la monnaie le capital humain, les machines, le matériel, le marché et la gestion sans eux l'acte d'entreprendre échouera.

La discontinuité explique dans quelle situation l'entrepreneur potentiel a créé son entreprise. L'entrepreneuriat a lieu soit dans un contexte positifs « pulls » comme quand le créateur a découvert un nouveau produit, un nouveau savoir-faire, la rencontre d'un partenaire puissant ou dans un contexte négatif « puches » quand il s'agit d'accidents que le créateur potentiel fait face comme le licenciement ou la difficulté de trouver un premier emploi alors il se trouve devant une unique solution c'est de prendre le risque et de créer sa propre entreprise. La crédibilité est une variable sociologique où les femmes sont amplement impliquées car les opportunités d'entrepreneuriat résident dans leur environnement organisationnel et familial.

Comme expliqué dans la première partie de la section une, les femmes entrepreneurs sont le plus présentes dans les entreprises familiales. Ces quatre composantes, la faisabilité, la discontinuité, la crédibilité et l'opportunité mènent à l'acte entrepreneurial qui est issue soit de la création d'une nouvelle entreprise, soit de la succession ou soit de l'achat d'une entreprise existante (Colot, Comblé et Ladhari, 2007).

Selon un rapport publié par la compagnie internationale d'audit Grant Thornton, entre 2004 et 2012 le pourcentage des femmes dans des postes managériaux au monde est toujours insuffisant, il est passé de 19% en 2004, à 21% en 2012. Couramment les femmes sont en train de diriger des gouvernements comme le Brésil, la Thaïlande, l'Argentine et l'Australie.

Durant les 12 derniers mois, nous avons remarqué qu'elles occupent aussi des postes économiques et politiques qui sont les plus difficiles et les plus sérieux au monde, comme Angela Merkel, la Chancelière Allemande, étant comme la personne clé pour résoudre les problèmes de la crises des dettes souveraines dans la zone euro, Christine Lagarde qui est devenue la première femme à être le chef du Fond Monétaire International, et Maria das Gracas Foster dirige Petrobras, et est devenue la première femme à gérer l'une des cinq premières firmes pétrolières au monde.

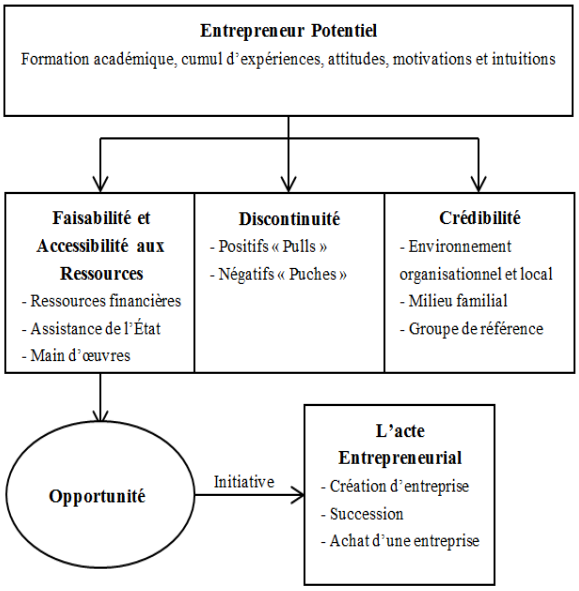
La figure 2 ci-dessous montre qu'en général que les femmes au monde, sont présentent le plus dans les structures managériales relatives aux postes de directions des ressources humaines et de finances et elles sont moins présentent en tant que partenaires et directeur général qui sont d'importants postes de contrôle et de prise de décision.

Les hommes sont plus présents dans le secteur de construction et de fabrication plus que les femmes. Les raisons pour lesquelles les postes occupés par les hommes et les femmes sont différents sont à l'origine de plusieurs facteurs tels que l'éducation, l'expérience professionnelle et le capital initial.

Ces facteurs n'influencent pas uniquement le secteur d'activité que les femmes choisiront mais aussi ils ont un impact sur leur prise de décision pour devenir entrepreneur ou pas.

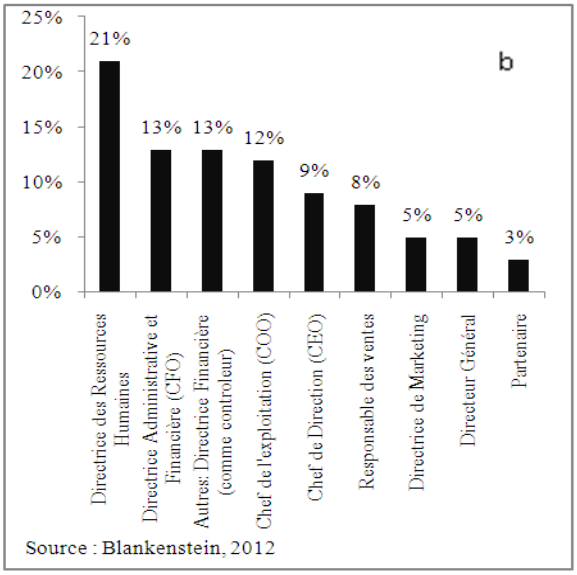
Copyright R&B Link Review © 2014

Figure 1: Le modèle multidimensionnel de l'entrepreneuriat de Shapero en ajoutant l'opportunité, 1975



Source: Colot et al., 2007

Figure 2: Pourcentage des entreprises au monde employant des femmes dans différentes structures managériales



Un problème que les États-Unis font face, c'est comment relancer l'économie du pays et la création d'emploi après la crise économique de 2008. Avec l'émergence de l'Inde et de la Chine, l'innovation devient de plus en plus une nécessité sur l'échelle mondiale, et de prédire quelle serait la nouvelle industrie qui va émerger serait une tâche difficile, mais pour avoir une part importante sur le marché mondial, les États-Unis reconnaissent que l'entrepreneuriat des femmes est impératif à la croissance économique (Mitchell, 2011).

Il s'est avéré que parmi les 30 premières femmes les plus puissantes aux États-Unis, qu'elles sont les chefs d'entreprises des 100 plus larges entreprises cotées en présidé par le CEO Rosalind Brewer qui est la 13ème femme la plus puissante aux États- Unis (Kowitt et al. 2012).

Les femmes chefs d'entreprises sont capables de diriger les entreprise plus effectivement que leurs homologues hommes vue leur esprit de travail en groupe, et écoutent et échangent mieux que les hommes qui optent de diriger de manière traditionnelle dite « one man show ». Ce qui diffère entre les deux réside dans la façon de diriger, les femmes chefs d'entreprises sont plus interactives et sont plus efficace en matière de communication et d'innovation (Jacobson et al. 2010).

Au Royaume Uni, les femmes travailleuses sont moins rémunérées que les hommes, limitant ainsi la croissance et l'entrepreneuriat des femmes. Les femmes entrepreneures au Royaume Uni se concentrent dans les professions libérales comme la médecine, la science vétérinaire, l'avocat contrairement aux hommes qui occupent des métiers spécialisés comme l'importation et l'exportation des produits de construction, ingénieurs en mécaniques (Carter et Shaw, 2006).

La différence dans la nature d'entreprises acquises par les femmes et les hommes conduit à une différence dans les bénéfices reçus par les deux, les premiers gagnant moins que les seconds où durant toute une vie, un homme gagne 250, 000 mille livres sterlings soit 37% de plus que des femmes aussi qualifiées qu'eux et sans enfants (Bellamy et Rake, 2005). En conséquent en touchant moins que les hommes, les femmes n'auront pas assez de capital pour initier leur propre entreprise (Wyer et al. 2006).

Dans un autre pays européen, la France, où les femmes représentaient en 2009, 39% des postes de profession supérieurs, en 1982 elles étaient de 25%, mais elles ne forment que 10.5% des membres des conseils d'administration des entreprises du CAC40 (Blanchard, 2010).

Vue la différence en nombre entre femmes et hommes dans les postes supérieurs, certains pays commencent à mettre des normes. Les gouvernements Suédois et Norvégiens ont imposé des règles concernant la composition du conseil d'administration dans les

Copyright R&B Link Review © 2014

entreprises privées dans le but d'améliorer l'égalité de chances. En 2005, le gouvernement Norvégien oblige les grandes entreprises à avoir au moins 40 % de femmes comme membre au conseil d'administration. Ces mesures auront sûrement un impact sur le mode de recrutement dans ce pays (Hoel, 2004).

- **Les femmes dans les postes de prise de décision dans la région MENA**

L'étude menée par l'IFC en 2007, sur l'entrepreneuriat des femmes dans la région MENA, a démontré que la culture et les caractéristiques des entreprises appartenant à des femmes sont similaires à celles existantes dans d'autres régions dans le monde. Les femmes entrepreneures dans la région MENA tendent à posséder des entreprises dans le secteur des services, le commerce de détails, les biens non- durables et les professions libérales. La plus part sont bien éduquées, mariées et ont des enfants. Les structures managériales montrent que la majorité des femmes sondées en Tunisie et le Bahreïn possèdent seules leur entreprise, soit 55% et 59% respectivement en comparaison avec le Liban qui compte 41% et les Émirats Arabes Unies et la Jordanie 48%. En Jordanie, les entreprises appartenant à des femmes sont les plus petites employant en moyenne 6 employés par entreprises tandis que les entreprises en Tunisie appartenant à des femmes sont les plus larges employant en moyenne 19 employés par entreprise. Donc les femmes entrepreneures sont en train de créer de l'emploi. Selon le même rapport la plupart des propriétaires d'entreprises établies au Moyen- Orient ont de remarquables années d'expérience et plus la durée de possession des entreprises par des femmes est longue plus le degré de son succès est important. Les femmes au Bahreïn et au Liban s'avèrent être les propriétaires d'entreprise les plus expérimentées.

Les femmes entrepreneures dans la région du Moyen-Orient sont amplement impliquées dans la gestion de leurs entreprises, où près des deux tiers passent au moins 40 heures par semaine pour mener l'activité de leur firme et plus d'un cinquième consacrent 60 heures ou plus. Le problème le plus fréquemment affronté par les femmes entrepreneures c'est l'accès au financement. Sachant que les hommes et les femmes accèdent aux mêmes sources de financement, mais les secondes fréquentent plus de problèmes et d'obstacles pour y parvenir que les hommes. La disparité entre les entrepreneurs hommes et femmes provient principalement de la taille et de l'ancienneté de l'entreprise, du choix des secteurs d'activité, le manque d'expérience dans la gérance, une prudence dans la prise des risques. En plus de ces difficultés, nous rajoutons le manque de formalités dans les procédures financières et d'emprunt, les barrières institutionnelles et juridiques imposées dans certains pays de la région du Moyen-Orient (Blease et Sohl, 2007).

Le niveau éducatif de la femme au Moyen-Orient s'est amélioré au cours des dix dernières années et l'investissement dans leur formation a aussi été le centre d'intérêt de plusieurs institutions mondiales comme la Banque Mondiale et l'UNICEF qui croient que de tels investissements sont les plus rentables à l'économie d'un pays afin qu'il puisse se développer (Verveer et al. 2011).

Le tableau 2 ci-dessous illustre en ordre d'importance les difficultés encourues par les femmes entrepreneures en Jordanie, au Bahreïn, aux Émirats Arabes Unis (UAE), en Tunisie et au Liban. Les difficultés allant du plus important au moins important, du 1er rang au 3ème rang, où les difficultés dans chaque pays, selon sa situation économique et sociale diffèrent.

Tableau 1: Les trois principales difficultés encourues par les femmes entrepreneures dans cinq pays de la région MENA varie d'un pays à l'autre

	Jordanie	Bahreïn	UAE	Tunisie	Liban
Difficulté de 1er rang	L'accès au capital	L'accès au capital	Le coût élevé de louer une location	Trouver et conserver les bons employés	Le coût élevé des services publics
Difficulté de 2nd rang	Faible efficacité et productivité	Apprendre des compétences en gestion financière	Apprendre des compétences en gestion financière	Le coût élevé des services publics	Apprendre des compétences en gestion financière
Difficulté de 3ème rang	L'accès à de nouveaux marchés	Le coût élevé des services publics	L'accès à la technologie	L'accès à de nouveaux marchés	L'accès à la technologie

Source : Blair, 2012

- **Les femmes dans les postes de prise de décision au Liban**

Les femmes au Liban jouissent d'indicateurs sociaux élevés en santé et en éducation. Toutefois, la participation des femmes à l'économie libanaise sur le marché du travail ou dans l'investissement au secteur privé est relativement faible, surtout lorsqu'on la compare à leurs homologues femmes dans d'autres pays où le revenu est similairement moyen. Par exemple en Croatie, le taux de participation des femmes à l'économie est de 58%, en Argentine 62% et en Malaisie

Copyright R&B Link Review © 2014

49%, alors que ce taux au Liban est de 37% (Muravyev et al, 2007).

Selon une étude menée par CAWTAR et la Banque Mondiale en 2007 a démontré que les femmes propriétaires d'entreprises contribuent positivement à l'emploi et l'investissement dans le secteur privé. Cependant, la disponibilité profonde et précise de l'information est limitée sur les femmes entrepreneures et le rôle que jouent les entrepreneurs masculins et féminins dans le recrutement au secteur privé, et particulièrement ce manque est chez les femmes.

La situation des femmes entrepreneures au Liban est de loin plus favorable que celles dans la région MENA. Les femmes libanaises ne souffrent d'aucunes discriminations légales ou formelles pour créer une entreprise, ou pour acquérir formellement des prêts des banques, ou bien posséder des immobiliers. Mais, l'entrepreneuriat des femmes au Liban reste à un taux bas en le comparant à celui des hommes, où 10% des femmes sont des travailleuses indépendantes tandis que les hommes sont de 40% (Yaacoub et Badre, 2011).

Cette basse proportion des femmes entrepreneurs au Liban ne reflète pas leur réelle présence sur le marché de travail et cela à cause de leur travail dans le secteur informel. Les entreprises dans le secteur informel n'est pas considéré dans le recensement ce qui atténue le nombre de femmes entrepreneures au Liban sachant qu'il existe une majorité à ne pas négliger qui réalise leur travail à domicile (Rifai, 2012).

L'absence de discrimination légale contre l'entrepreneuriat des femmes n'est pas suffisant ni très favorable pour les femmes libanaises qui désirent entreprendre. Cela est à cause de lois qui ne mentionnent pas de clauses claires pour supporter les femmes à fin qu'elles surmontent la discrimination informelle dans la société et l'économie.

A causes des problèmes de financement et de discrimination, les entreprises libanaises appartenant à des femmes s'avèrent être présentes le plus dans le secteur informel, et cela se traduit par un accès restreint aux prêts de banques formels, ce qui entrave leur business. Donc les femmes tendent à utiliser leur épargne pour entreprendre et elles se trouvent obligées à recourir aux bénéfices non repartis pour développer leur entreprise (Hamdan, 2005).

Le tableau 2 ci- dessous montre une comparaison en pourcentage des bases de données de l'ensemble des entreprises dans la ville de Beyrouth, entre les femmes et les hommes entrepreneurs, en 2009. Nous pouvons remarquer, les femmes ont un taux de participation plus élevé dans les entreprises appartenant à des femmes qu'à des hommes, et elles sont considérées plus qualifiées et productives que les hommes dans les entreprises dont le propriétaire est une femme. Les femmes entrepreneures sont plus vigilantes que les hommes dans les accords de congés de maternité ou des congés annuels pour leurs employés, mais elles ont moins de chances pour accéder aux prêts bancaires pour financer leurs opérations.

Tableau 2: Sondage en pourcentage – Entrepreneurs Femmes et Hommes

	Femmes Entrepreneurs	Hommes Entrepreneurs
Proportion féminine de main d'œuvre	47	34
Propriétaires d'entreprises qui considèrent que les travailleurs féminins sont plus qualifiés et plus productifs que les travailleurs masculins	40	32
Proportion d'entreprises avec 20% - 50% des membres du Conseil femmes	73	36
Proportion d'entreprises offrant une assurance santé pour la famille	50	37
Demandes de congés annuels par les employées (femmes) rejetées	0.53	6
Demandes de congés annuels par les employés (Hommes) rejetées	0.1	0.5
Demandes de congé de maternité par les employées approuvées	80	72
Firmes ayant un accès aux prêts bancaires pour financer leurs opérations	48	64

Source : Sreih, 2009

- **Les femmes au sein des structures managériales**

La théorie du plafond de verre

La théorie du plafond de verre est celle la plus délicate et controverse dans l'emploi au sein des organisations. Le terme est apparu au milieu des années quatre-vingt mais il est devenu rapidement scellé dans le lexique au point qu'il a suscité en 1991 aux États Unis la création de la Commission Fédérale du Plafond de Verre en ayant comme président le Secrétariat du Travail (Grout et al. 2011).

Au fait cette commission a été créée suite à une étude faite en 1991 aux États Unis, pour examiner le manque de la présence des femmes et des minorités dans les structures managériales. Le rapport de cette étude a énoncé le suivant : Le plafond de verre, là où il existe, n'entrave pas uniquement les individus concernés mais aussi la société toute entière. Il empêche l'accès d'importants dirigeants potentiels au marché de travail et

Copyright R&B Link Review © 2014

cela en éliminant plus de la moitié de notre population. Il prive notre économie de nouveaux chefs, nouvelles ressources de créativité ; qui pourront être les pionniers du monde du travail. Si notre défit d'aujourd'hui est de concurrencer avec succès sur le marché international, donc nous devons libérer tout le potentiel de notre main-d'œuvre américaine. C'est le temps du combat, du démantèlement (Martin, 1991).

Cette théorie est définie comme des barrières artificielles basées sur les attitudes de préjugées des organisations qui préviennent des individus qualifiés d'avancer dans leur carrière pour arriver à des postes managériaux de haut niveau. De plus ces barrières reflètent une discrimination, voire une démarcation profonde entre ceux qui prospèrent et ceux qui sont délaissés. Par exemple les femmes aux États Unis forment juste 15.6% des US Fortune 500. Par ailleurs, non seulement les femmes représentent une minorité des employés aux postes supérieurs de haut niveau, mais aussi leur rémunération est inférieure à celle des hommes qui occupent les mêmes postes qu'elles. Cette disparité provient des méthodes de gestion employées par les personnes dans les postes supérieurs de haut niveau (Grout et al. 2011).

La théorie du plafond de verre est interprétée de deux manières, la première se base sur la différence réelle entre femmes et hommes. Les femmes pour les raison de leurs responsabilités familiales, elles sont moins engagées que les hommes dans leur emploi ; elles tendent à avoir des interruptions au cours de leur carrière et prennent plus de congés. Cela les rend moins valorisées en tant qu'employées, et elles ne sont pas prises suffisamment au sérieux ce qui justifie le traitement préférentiel qu'ils reçoivent par leur employeur. Les militants de la seconde interprétation considèrent que la différence entre femmes et hommes n'existe pas en aucune manière et si les femmes sont rémunérées et traitées de la même façon que leurs homologues hommes elles seront capables de faire le même travail et d'être engagées. La différence dans le traitement que les femmes subissent est donc le résultat de cette présupposition qui est répandue chez les employeurs, qu'elles sont moins engagées et plus occupées par leurs obligations familiales (Laufer et al. 2003).

Le plafond de verre est aussi décrit comme plancher collant avec des parois de verre. Des obstacles invisibles empêchent les femmes dans les grandes entreprises à arriver aux postes stratégiques de prises de décision dans les entreprises et ces obstacles sont qualifiés de parois de verre. Les femmes qui se trouvent dans les hauts postes de grandes entreprises occupent en général des positions non stratégiques comme l'administration et les ressources humaines. En conséquent il serait difficile de promouvoir une femme qui est directrice des ressources humaines pour être responsable du département de finance ou de produits.

Ce phénomène est appelé plancher collant qui est la force contraignante empêchant le progrès des femmes vers les hautes positions dans la structure managériale de l'entreprise et les obligent à rester dans les niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle (Laufer, 2002).

Mais à partir de 2011 aux États Unis, la théorie du plafond de verre qui limitait le progrès des femmes dans le gouvernement fédéral en 1992 a évolué en la faveur des femmes qui sont de plus en plus employées dans des postes administratifs en permettant les meilleures rémunérations et progression dans le monde du travail. Mais l'égalité entre hommes et femmes n'est pas encore complètement réalisée. Les femmes demeurent moins chanceuses que les hommes pour être employées dans des hautes positions dans les structures managériales ayant un haut taux de rémunération (Grundmann et al. 2011).

La théorie des ressources et des compétences ou TRC

La théorie des ressources et des compétences explique comment l'expérience des directeurs d'une entreprise peut avoir une influence sur l'utilisation, l'allocation et la combinaison optimale des ressources. Elle démontre aussi que le capital humain quand bien rémunéré et récompensé peut développer ses talents, ce qui aura un effet positif sur les résultats de l'entreprise car il connait désormais comment utiliser les ressources, et leurs ignorance va perdre à la firme où il opère un avantage compétitif (Penrose, 1959).

En d'autres termes la TRC considère l'entreprise comme une agglomération de ressources et de compétences qui se reflète dans les structures managériales en forces et en faiblesses (Tywoniak, 1998).

Les ressources sont les forces ou faiblesses des actifs tangibles ou intangibles qu'une entreprise connait à un instant défini (Wernerfelt, 1984). Les compétences sont les capacités disponibles pour utiliser les ressources existantes pour atteindre un objectif désiré tout en respectant des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993).

La théorie des ressources et des compétences est apparue en premier en tant que théorie de l'avantage concurrentiel pour devenir après la théorie des ressources

Copyright R&B Link Review © 2014

et des compétences. Quand l'avantage concurrentiel se fonde sur des ressources intangibles donc les compétences seront culturelles, de savoir ou la façon dont l'entreprise fonctionne en tant qu'organisation (Argyres et Zenger, 2007). Pour cette raison l'entreprise doit se procurer des ressources qui lui assureront un avantage concurrentiel durable, donc des ressources rares, difficiles à être imitées et valorisables (Newbert, 2007).

La théorie des ressources et des compétences soutient que la structure de l'industrie n'est pas le facteur qui mène à un avantage compétitif et à une meilleure performance de l'entreprise, mais c'est la capacité de capitaliser et utiliser les ressources internes de l'entreprise dans un contexte incertain et dynamique de l'industrie. La théorie décrit les entreprises comme un ensemble ou des paquets de ressources (Barney, 1991).

Le capital humain est l'une des plus importantes et durables ressources à l'entreprise et le plus difficile à imiter par les concurrents. Au fait le capital humain est un élément primordial pour avoir un avantage compétitif sachant que les compétences d'un employé sont plus importantes pour la compétitivité d'une entreprise que les ressources tangibles comme les économies d'échelles (Barney, 2001). Ce qui importe le plus c'est la diversité de sexes dans l'emploi du capital humain au sein d'une entreprise ; les entreprises employant des femmes dans des positions supérieures tout en encourageant leurs compétences de gestion auront un avantage compétitif par rapport aux entreprises dont la structure de leur capital humain est homogène (Dezso et Ross, 2008).

La mixité est essentielle au sein des organes de décision pour qu'une entreprise soit compétitive et sa survie dépend des ressources humaines talentueuses qui résident chez les hommes et chez les femmes. Si les femmes forment 50% de la population comme le montre le recensement de l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques en 2012, et si les employeurs ne vont pas augmenter le taux de mixité dans leur entreprises ils sont donc en train de perdre 50% de chance à profiter des capacités talentueuses des femmes (Barney, 2007).

2. La présence des femmes dans les structures managériales des entreprises et la performance financières de ces dernières

Structure la mixité dans la gouvernance

- **Les femmes aux conseils d'administration et la performance des entreprises**

Il est nécessaire de citer les principales fonctions du conseil d'administration pour pouvoir ensuite montrer l'impact de ces dernières sur la performance des entreprises avec la présence des femmes en son sein. Le conseil d'administration est formé de membres soit élus soit désignés qui supervisent conjointement les activités d'une entreprise. Les membres du conseil ont le pouvoir de vote et de prise de décision. Ils agissent comme les agents des actionnaires, recrutent et évaluent la direction de l'entreprise, agréent les propositions opérationnelles majeures et les principales décisions financières, fournissent des conseils d'experts à la direction et s'assurent que les activités et la situation financière de l'entreprise sont correctement déclarées aux parties prenantes. Donc le conseil d'administration a un rôle fondamental dans les fonctions de gouvernance interne de l'entreprise ainsi que dans ses activités stratégiques (Godard et Schatt, 2004).

Aujourd'hui, les chefs des pays européens s'efforcent à trouver des solutions pour résoudre le problème de la récession et proposer les mesures nécessaires pour une stabilité économique et une croissance future soutenable. C'est pourquoi la question de l'égalité entre femmes et hommes reste à la tête des débats politiques. Une ressource économique est sous- exploitée et est essentielle pour la croissance future de l'Europe, elle réside dans les capacités et potentiels économiques des femmes dont leur participation et présence dans les postes de prise de décision dans les différents secteurs de l'économie est radicale (Fuller, 2010). Malgré tous les progrès sociaux, les femmes actives n'ont pas pu encore briser le plafond de verre ce qui les prohibe d'arriver à des postes importants sur le marché de travail, cette difficulté est de plus en plus accentuée dans les grandes entreprises (Belghiti-Mahut et Lafont, 2009).

Les entreprises ayant une proportion élevée de femmes dans leur comité de direction sont celles qui ont une performance financière meilleure que celles qui n'en n'ont pas (Fuller, 2010). Suite à leurs compétences et performances, les femmes surmontent lentement mais graduellement les habitudes éthiques et sociales quant à leur présence dans les conseils d'administration des entreprises ; elles prouvent qu'elles ont une influence positive sur la performance financière de l'entreprise là où elles opèrent.

La théorie des ressources et des compétences établit un lien clair et précis entre la présence des femmes dans les équipes dirigeantes et la performance financière des entreprises. La mixité de sexes aux conseils d'administration peut être le résultat de cette théorie en ayant deux justifications, la première, a la dimension sociale ou générationnelle qui vise l'égalité entre

Copyright R&B Link Review © 2014

femmes et hommes, la seconde a la dimension économique qui croie que la présence des femmes aux conseils d'administration ont une influence positive sur les résultats financiers des entreprises (Ferrari, 2010).

Toutefois la présence des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration diffère selon plusieurs perspectives, comme l'appétit pour le risque, les pratiques managériales, l'esprit compétitif, et la motivation (Booth et Nolen, 2009). Ces différences supportent l'argumentation selon laquelle la mixité de sexes au sein des équipes dirigeantes influence la performance des entreprises. Plusieurs auteurs ont étudié la relation entre les femmes au conseil d'administration et les performances économiques et financières des entreprises mesurées soit par l'évolution du cours de la bourse de leurs actions, soit par la rentabilité des capitaux ou bien par la croissance du chiffre d'affaire. En général ces études n'ont pas abouti à des résultats significatifs (Smith et al, 2006). D'autres études concluent qu'un haut taux de féminisation aux conseils d'administration a une influence soit positive soit négative sur la performance des entreprises. En effet selon une étude effectuée par Deszo et Ross (2008), une relation positive a été trouvée entre la présence des femmes au conseil d'administration et la performance des entreprises américaines qui investissent dans la recherche et le développement.

De même, la compagnie internationale Coca-cola en France, intègre de plus en plus de femmes dans leur comité de direction car elle est convaincue que les femmes ont une influence positive sur les résultats de l'entreprise et il faut souligner que Coca-Cola a établi une égalité dans la rémunération entre femmes et hommes là où aucun écart n'est enregistré en 2011 (Leclair, 2012). De plus, les entreprises européennes cotées en bourse, intégrant au moins deux femmes dans leur comité de direction auront des performances financières meilleures que celles n'ayant aucune femme dans leur comité, où le résultat opérationnel enregistre 11% contre 6% étant la moyenne et le cours de bourse s'est accru de 64% de 2005 à 2007 contre 47% en moyenne (Desvaux et al., 2010).

Les femmes n'occupent que 3% des sièges aux conseils d'administration dans la région arabe. Toute fois elles sont plus éligibles que les hommes dans la communication avec les différents membres du conseil et toutes les autres parties prenantes où elles se montrent plus persuasives pendant les réunions (M'hamid et Hachana, 2011). La présence des femmes au conseil d'administration dans la région du Moyen-Orient n'est pas assez encouragée et supportée. Les réformes concernant ce sujet se concentrent uniquement sur l'éducation des femmes qui pourra leur offrir une plus grande probabilité d'atteindre de hauts postes dans le future, mais les changements doivent aussi couvrir l'aspect social et légitime pour éliminer autant que possible l'effet du plafond de verre et la domination des hommes dans les conseils d'administrations (Talajeh, 2007). Selon une étude menée par Omri (2010), sur la composition du conseil d'administration de 35 entreprises au Moyen-Orient, ses résultats ont montré que les femmes au sein du conseil d'administration ont une culture plus diversifiée que celle des hommes et ont en elles des compétences managériales plus importantes que celles de leurs homologues hommes. Selon la même étude, la diversité au sein du conseil d'administration sert mieux les intérêts des actionnaires car la performance financière de l'entreprise s'améliore quand les femmes sont présentes dans les comités de nomination, de rémunération et d'audit.

En se basant sur la revue de la littérature ci-haut mentionnée, nous élaborons la première hypothèse qui soutient une corrélation positive entre la présence des femmes aux conseils d'administration et la performance des entreprises.

H1 : La présence des femmes dans les conseils d'administration est positivement corrélée à la performance des entreprises.

- **Les femmes Chefs d'entreprises ou CEO et la performance des entreprises**

« J'ai parrainé de nombreuses femmes tout au long de ma carrière. A force de les pousser dans leurs retranchements, elles ont fini par relever le défi. Aujourd'hui elles occupent des postes à haute responsabilité » affirme un directeur général d'un groupe mondial européen dans le secteur de la santé (Desvaux et Devillard-Heollinger, 2010).

Le chef d'entreprise est chargé de diriger, d'élaborer et d'exécuter la stratégie de l'entreprise à long terme dans le but de créer de la valeur aux actionnaires. Le rôle de ce dernier implique également la responsabilité de la prise de toutes les décisions managériales au jour le jour et la mise en œuvre des plans à longs et courts terme de l'entreprise. Il assure aussi la liaison directe entre le conseil d'administration et la direction de l'entreprise et communique au conseil d'administration au nom de la direction. Le chef d'entreprise communique également au nom de l'entreprise aux actionnaires, aux employés, les autorités gouvernementales et aux divers parties prenantes (Singh, 2009). Donc le chef d'entreprise influence la performance de cette dernière car c'est lui qui dirige et applique les stratégies et les plans qui

Copyright R&B Link Review © 2014

mènent à l'augmentation de la valeur de l'entreprise (Broggio, 2001).

Les marchés ont une tendance à réagir positivement quand un homme est nommé pour présider une entreprise et les couvertures médiatiques se concentrent sur le côté économique et financier du poste en tant que tel et sur les questions d'organisation alors que quand une femme est nommée chef d'entreprise, le marché réagit négativement et les medias se concentrent sur l'aspect social et de leadership du post accordé à la femme nommée (Garcia-Retamero et Lopez-Zafra, 2006).

En fin de compte les femmes ou les hommes sont capables tous les deux diriger efficacement une entreprise, mais le problème réside dans la rareté des femmes dans les équipes dirigeantes malgré leur capacité (Buckalew et al, 2012). Cette rareté est causée par l'écart dans la rémunération et donc une différence dans le salaire que chacun touche dans les postes supérieurs ce qui par la suite affecte directement la performance de l'entreprise. Cette dernière doit donc traiter ses employés équitablement et sans discrimination afin d'avoir des gains de productivité supérieurs. Selon une étude menée par Vieto (2012) sur les différentes entreprises publiques américaines, il a trouvé que celles gérées par des femmes, supportent l'idée que seules de petites différences en termes de rémunération entre le chef d'entreprise et son vice-président favorise la collaboration et la coordination entre les deux et les performances seront meilleures que cet écart est réduit. Alors que les entreprises gérées par des hommes suivent généralement le concept de compétition, où un écart important dans la rémunération entre le chef d'entreprise et son vice-président accroîtra la compétitivité entre les deux pour que le second vise à obtenir le poste du CEO dans l'avenir, et que cette concurrence à la position se traduira par une amélioration de la performance de l'entreprise. Bien que ces deux approches semblent donner le même résultat, d'améliorer la performance de l'entreprise, mais selon la même étude, Vieto constate que les entreprises gérées par des femmes, où il existe une petite différence entre la rémunération totale du CEO et son vice-président ont une meilleure performance. Et quand le chef d'entreprise est un homme, ce dernier admet qu'un écart plus élevée dans la rémunération est nécessaire pour obtenir un rendement plus élevé. Mais les résultats ont montré que les petits écarts dans la rémunération sont plus réussis que les écarts importants ce qui affecte la performance de l'entreprise.

Les équipes travaillant sous la direction d'un chef d'entreprise femme sont meilleures et plus efficaces que celles ayant un chef d'entreprise homme car le travail se fait en groupe ayant des intérêts communs, où les individus unissent leurs efforts individuels, échangent des informations, se comportent de manière coopérative, et aussi prennent des décisions conjointement (Carpenter et Saunders, 2002). Une même conclusion peut être mentionnée, c'est que les femmes chefs d'entreprises n'ont pas une performance inférieure à celle de leurs homologues hommes à ce haut niveau de la direction et même elles ont parfois de meilleurs rendements que les hommes CEO (Buckalew et al, 2012).

Donc les femmes sont capables de diriger les entreprise plus effectivement que leurs homologues hommes vue leur esprit de travail en groupe, et écoutent et échangent mieux que les hommes qui optent de diriger de manière traditionnelle dite « one man show ». Ce qui diffère entre les deux réside dans la façon de diriger, les femmes CEO sont plus interactives et sont plus efficace en matière de communication et d'innovation (Jacobson, Palus et Bowling, 2010). Elles contribuent positivement à la performance des entreprises et des groupes et leur présence à la tête de la direction des entreprises engendre une bonne prise de décision, stimule la créativité, incite la dynamique du groupe, encourage à profiter des opportunités dans le système du travail et s'adaptent le mieux à la diversité des clients avec lesquelles l'entreprise a une relation (Richard, 2000).

En Europe les entreprises gérées par une femme ont une meilleure performance que celles ayant un chef d'entreprises homme, où les premières ont enregistré une performance financière plus élevée que les secondes, où le résultat opérationnel a atteint les 90% (Beaufort, 2011).

Les femmes arabes, en particulier celles de l'Arabie Saoudite, du Qatar, du Koweït, et des Émirats Arabes Unis sont les plus puissantes dirigeantes d'entreprise, équipées par un très haut niveau d'éducation et une connaissance aigue des concepts de la croissance économique, elles ont les bonnes et adéquates qualités pour devenir d'excellentes chefs d'entreprises. Les femmes arabes chefs d'entreprise jouent un rôle considérable dans le développement économique régional, où 14% des 100 premières femmes arabes les plus puissantes sont chefs d'entreprise dans la région du Moyen-Orient. Ces femmes représentent en tant que chefs d'entreprises d'excellents exemples de femmes arabes ayant le talent et la capacité de diriger des entreprises régionales d'envergure mondiale (Shane, 2012).

Un autre facteur joue un rôle en la faveur des femmes sur le marché du travail, le vieillissement démographique. Aujourd'hui, il constitue une problématique en cours de discussion, qui a attiré l'attention sur la participation

Copyright R&B Link Review © 2014

féminine au marché du travail (Trempe et al, 2011). Les grandes entreprises, considèrent supporter des politiques envisageant une solution pour les femmes pour concilier entre vie familiale et vie professionnelle est meilleur que des mesures visant à maintenir plus longtemps chez elles des travailleurs âgés.

H2 : La présence des chefs d'entreprise femmes est positivement corrélée à la performance des entreprises.

La mixité dans les structures managériales et entrepreneuriales

- **Les femmes directrices et la performance des entreprises**

Un directeur est la personne responsable de planifier et de diriger le travail d'un groupe d'individus, de faire le suivi de leurs activités, et de prendre des mesures correctives au cas où des problèmes surviennent et forment un obstacle à la continuité du travail. Un directeur qualifié doit constamment s'informer et faire le suivi du travail qu'il délègue aux groupes qu'il supervise et dirige. Il peut avoir le pouvoir d'embaucher ou de licencier des employés ou à les promouvoir. Dans les grandes entreprises, un directeur participe à la prise de décision, suggère et recommande des mesures à être appliquées par le conseil d'administration si le chef de l'entreprise est d'accord. De plus il a le pouvoir de déléguer ou de modifier les tâches des membres de son équipe conformément aux besoins et aux circonstances auxquelles l'entreprise est assujettie. Les directeurs sont de plusieurs types et assument plusieurs responsabilités. Il existe de nombreuses fonctions et titres pour les personnes qui assument des responsabilités dans les équipes dirigeantes d'une entreprise. Peu importe le titre, le directeur est responsable de planifier, diriger, surveiller et contrôler le travail des personnes dont il est responsable et qui travaillent sous sa supervision (Reh, 2012).

Plusieurs arguments positifs plaident pour la diversité dans les structures managériales si nous considérons le concept de rentabilité. Le principal argument en faveur de la diversité dans les postes de directeurs est le taux de diversité plus il est élevé au niveau de la direction dans une entreprise, plus les prises de décision sont fondées sur des opinions diversifiées venant de la part de différentes personnes qui ont une expérience dissemblable, c'est à dire avoir des hommes et des femmes directeurs au sein d'une entreprise améliore le processus de la prise de décision. Par ailleurs les femmes directrices aspirent et affectent positivement les autres jeunes femmes dans les autres postes inferieurs et par conséquent le nombre potentiel de candidates qualifiées et motivées pour des postes supérieurs au sein de l'entreprise augmente, ce qui, à long terme peut affecter les performances des entreprises de manière positive (Smith et al, 2006). Ainsi les entreprises ayant des stratégies axées sur l'innovation et ayant des équipes dirigeantes avec un taux de diversité considérable, sont susceptibles d'exécuter de manière particulièrement importante leur plan de travail grâce aux comportements et aux décisions prises par les femmes directrices (Dezso et Ross, 2011).

De nombreuses raisons distinctes mais connectées expliquent pourquoi la diversité améliore le traitement de l'information et la prise de décision des équipes dirigeantes. Sans doute la présence des femmes directrices dans les différentes entreprises forme une plus-value à la diversité dans les hauts postes de directions. Les femmes peuvent avoir des informations supplémentaires et nouvelles sur d'importantes questions stratégiques, en particulier celles qui se rapportent aux consommateurs, aux employés et aux partenaires commerciaux (Certo, Dalton et Quotidien, 1999). En général, les groupes dirigeants diversifiés ont différents points de vue et connaissances, et par conséquent échangent leurs idées avec les autres membres du groupe de manière plus vigoureuse, ce qui conduit à des prises de décision basées sur une multitude de solutions et d'options qui sont le résultat d'une variété d'opinion échangée entre les directeurs hommes et les directrices femmes. Il faut aussi prendre en compte que quand les décisions sont prises et discutées entre les membres de la haute direction d'une entreprise, le traitement de l'information est beaucoup plus important quand le groupe comporte des femmes et non seulement des hommes (Van Knippenberg et al, 2004). Il s'ensuit que la présence d'une femme dans une équipe dirigeante formée de managers, stimule une discussion et le conduit vers une perspective plus large où l'échange de solution devient plus riche et ainsi la prise de décision au sein de l'équipe dirigeante s'améliore.

Bien que la diversité au niveau des managers dans une entreprise est avantageuse sur plusieurs plans comme cité ci-dessus, mais quand elle devient excessive, elle peut causer des problèmes de communication, cette hypothèse est peu probable d'être pertinente sachant que pour la plupart des équipes dirigeantes, celles qui ont un nombre de femmes managers supérieur à celui des hommes est extrêmement faible. La diversité peut aussi avoir un impact négatif sur la cohésion sociale et la satisfaction des employés au sein d'une entreprise et se rapportant à un directeur (Richard et al, 2004). Cependant, cet inconfort ne cause pas forcément une performance moins bonne de l'entreprise. En effet, les études sur ce sujet suggèrent que l'inconfort associé à la

Copyright R&B Link Review © 2014

diversité est fortement lié à une meilleure prise de décision qui est provoquée par la diversité au niveau des équipes dirigeantes (Phillips et al, 2009). Intuitivement, un certain niveau de conflits, le désaccord entre les différents directeurs et les connaissances de ces derniers, accompagnent souvent l'élaboration complète d'alternatives qui conduit à une meilleure prise de décisions dans différents groupes d'équipes dirigeantes (Hillman et al, 2007). Ces mêmes études ont aussi démontré qu'en raison de la particularité et de la différence de nature des problèmes rencontrés par les directeurs hommes et femmes, les avantages de la diversité l'emportent sur les coûts.

Ces arguments sont au fait le plus applicable aux directeurs opérant dans les structures managériales, dont la mission est par définition, plus spécifiquement liée à prendre des mesures correctives dans le cas ou des conflits ou des problèmes de gestion surviennent et à surveiller le travail du groupe qu'ils dirigent, en agissant comme moniteurs et bonne source d'information (Hillman et Dalziel, 2003). Nous ne pouvons pas nier qu'il existe des différences entre les directeurs hommes et femmes dans les méthodes de gestions suivies. Selon des sondages et des entrevues entretenues avec des femmes directrices, il s'est avéré que ces dernières gèrent suivant une méthode de leadership interactive qui met l'accent sur l'inclusion (Rosener, 1995).

Plus précisément, les femmes sont connues pour l'encouragement de la participation en sollicitant la contribution des employés travaillant sous leur direction, et en partageant les informations qu'elles disposent tout en gardant une bonne communication avec leurs collègues et en renforçant leur estime de soi. D'autres études ont démontré qu'à part l'utilisation de ces méthodes, les femmes sont moins hiérarchiques et plus coopératives et collaboratives que les hommes et dans le contexte organisationnel elles ont tendance à gérer de manière plus démocratique et participative (Helgesen, 2000). Ces comportements sont appelés «méthode de gestion féminine», sont transmis par Michael Landel, Directeur Général de Sodexo qui est une entreprise pionnière dans le domaine des services et de l'alimentation aux États Unis et au Canada : «Les femmes aiment le pouvoir, mais elles préfèrent le partager. Elles aiment être plus coopératives» (Karabell, 2009). Ces méthodes de gestion et comportements promeuvent le partage pertinent d'informations nécessaire aux membres du groupe travaillant sous la direction d'une femme, pour exécuter les tâches requises, ce qui aura des répercussions positives sur la performance de l'entreprise (Daily et Dalton, 2003).

Donc la diversité est un processus clé dont les effets sont positifs sur la performance de l'entreprise (Van Knippenberg et al, 2004). En conséquence, la diversité dans les structures managériales mène à meilleure exécution des tâches par l'équipe ce qui conduit directement à un meilleur rendement de l'entreprise.

H3 : La présence des femmes en tant que directrices dans les structures managériales est positivement corrélée à la performance des entreprises.

- **Les femmes entrepreneures et la performance des entreprises**

Une grande partie de la littérature conclue en général que les entreprises appartenant à des femmes sont moins performantes que celles appartenant à des hommes. Deux raisons principales expliquent cette conclusion. Tout d'abord, la plupart des études antérieures ont utilisé des mesures de rendement inappropriées. En particulier, elles n'examinent pas la taille et le niveau de risque qui présentent deux caractéristiques importantes et devraient systématiquement être vérifiées lors de l'analyse des performances des entreprises. Deuxièmement, en raison de données indisponibles, plusieurs de ces études antérieures n'ont pas été en mesure d'examiner les données de manière adéquate suite à d'importantes différences démographiques. Ces dernières peuvent affecter les résultats des études effectuées à cause de caractéristiques non observées et donc manquantes qui auraient vraiment expliqué les différences entre les performances des entreprises possédées par des hommes ou des femmes (Robb et Watson, 2011).

Ces deux facteurs représentent deux importants critères à prendre en considération sachant qu'ils affectent le comportement d'entrepreneurs potentiels et pourrait conduire à des décisions inadaptées et, plus important encore, pourrait décourager les femmes à créer des entreprises nouvelles.

En supposant qu'il n'y a pas de discrimination , et même si il peut y avoir des différences dans la façon dont les femmes et les hommes choisissent d'exploiter leurs entreprises, par exemple, les femmes peuvent choisir de prendre moins de risques, cela ne signifie pas que les entreprises appartenant à des femmes seront moins performantes que celles appartenant aux hommes, à condition que les mesures de rendement considérées prennent en considération la taille et le niveau du risque et les principales différences démographiques sont vérifiées dans l'analyse.

Conformément à cette proposition, une étude faite tout au long de 4 ans sur 4000 nouvelles entreprises qui ont débuté leurs activités aux États-Unis en 2004 indique que

Copyright R&B Link Review © 2014

les femmes ne semblent pas être désavantagées par rapport aux hommes quand il s'agit d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour lancer de nouvelles entreprises avec succès.

Les résultats de cette étude ont démontré clairement que les nouvelles entreprises appartenant à des femmes ne sont pas moins performantes que les hommes appartenant à de nouvelles entreprises. Au fait les différences au sein du même sexe est beaucoup plus important que la différence moyenne générale entre les sexes quant aux performances des nouvelles entreprises appartenant soit à des femmes soit à des hommes (Ahl, 2006).

En outre, si les raisons pour lesquelles les entreprises appartenant à des femmes sont en générale plus petites que celles appartenant à des hommes est dû à des préférences personnelles tels que l'aversion au risque ou les préoccupations familiales (Levesque et Minniti, 2006).

Un facteur est aussi à l'origine de la réussite des entreprises appartenant à des femmes. Comme cité dans le chapitre 1, c'est lorsque la femme est élevée dans une famille de classe moyenne avec un bon niveau d'éducation et que sa famille est propriétaire d'un business, elle a plus de chance de devenir entrepreneure.

En effet un autre argument vient s'ajouter pour supporter l'hypothèse que les entreprises appartenant à des femmes sont plus performantes que celles appartenant à des hommes. Les femmes se sentent plus concernées et plus motivées que leur frère à diriger l'entreprise familiale.

La même entreprise familiale dirigée par un homme à un certain moment s'avère être moins performante que quand elle remise à sa sœur pour être dirigée. La fille d'un entrepreneur se sent plus concernée et plus motivée à diriger l'entreprise familiale que son frère, ce qui affecte positivement la performance de l'entreprise (Blondel, 2005).

Mais aussi il faut considérer le pays et l'environnement social où l'entrepreneuriat des femmes est étudié. Par exemple les femmes arabes visant à entreprendre dans leur pays où les familles sont en générale conservatrices, feront face à des discriminations plus que les femmes américaines qui visent devenir entrepreneures, où les familles sont plus novatrices et le pays est moins discriminatif en vers le genre (Al Turki et Braswell, 2010).

À part les deux facteurs cités ci-haut, qui sont les mauvaises mesures de rendement et les données indisponibles, s'ils ne sont pas prises en considérations dans l'étude faite pour comparer la performance des entreprises appartenant à des femmes à celles des hommes, les résultats peuvent être en la faveur des entrepreneurs hommes. Nous rajoutons à cette idée que les entreprises familiales dirigées par des femmes entrepreneures dans les entreprises familiales sont aussi performantes que celles dirigées par des hommes.

H4 : La présence des femmes entrepreneures est positivement corrélée à la performance des entreprises.

3. La collecte des données

- **Collecte des données, échantillonage et traitement des données**

Notre étude empirique est faite par la collecte de données primaires en utilisant une méthode quantitative. À cet égard, une enquête est menée en se basant sur un échantillon de 50 entreprises libanaises à travers un questionnaire auto-administré avec une échelle nominale et ordinale et des questions fermées et semi-ouvertes. Nous avons envoyé des exemplaires du questionnaire par courrier électronique à remplir par les directeurs, membre aux comités, chefs d'entreprises, entrepreneurs ou les employés des entreprises sondées. Le but de cette enquête est de comprendre l'impact de la présence des femmes dans les équipes dirigeantes sur la performance des entreprises, ainsi que la collecte suffisante de données reflètera la réalité du terrain pour aider à justifier les hypothèses de cette étude.

Toutefois, certains répondants peuvent être peu enthousiastes ou mal à l'aise pour répondre à tout le questionnaire, et peuvent par la suite donner des réponses malhonnêtes. En fait, certains membres importants dans les équipes dirigeantes interrogées voudraient peut-être donner une bonne image de leur performance. Nous compléterons les données primaires collectées avec des données secondaires.

Nous allons rassembler nos données secondaires en effectuant une analyse de traces. L'analyse de traces mettra l'accent sur la collecte de rapports d'avancement annuels publiés antérieurement, soit par l'entreprise à travers son site officiel ou par le gouvernement. Pour réaliser notre étude, nous allons considérer la région du Moyen-Orient, en se concentrant particulièrement sur le Liban. En fait, notre échantillon est composé d'entreprises libanaises, y compris tous les types, celles familiales ou non, et celles cotées à la Bourse de Beyrouth. L'échantillon des entreprises est affilié à différents types de secteurs comme celui des services,

Copyright R&B Link Review © 2014

banques, industrie, immobilier et construction, production de biens, commerce, télécommunication, textile, finance, éducation, aliments et boissons. La diversification de l'échantillon va permettre de représenter au maximum l'état actuel des entreprises sur le marché libanais. C'est pour cette raison, nous avons choisi 29 entreprises libanaises parmi 50, ce qui fait que notre échantillon est non aléatoire et défini.

Tableau 3: Le nombre total et le nombre considérés des entreprises par secteur

Les Secteurs d'activité	Le Nombre Total	Le Nombre considéré
Banque	4	0
Commerce	14	10
Industrie	4	2
Aliments et Boissons	14	9
Services	9	5
Télécommunication	5	3
Total	**50**	**29**
Total en %	**100%**	**58%**

Figure 4: Le nombre total des entreprises pas secteur d'activité composant l'échantillon en pourcentag

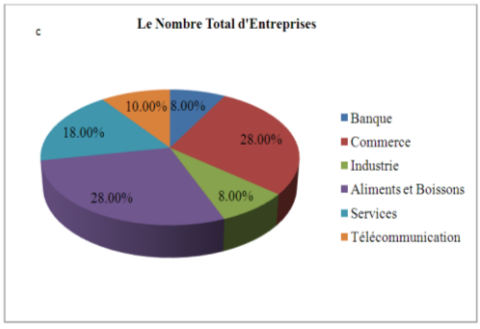


Figure 5: Le nombre considéré des entreprises pas secteur d'activité composant l'échantillon en pourcentage

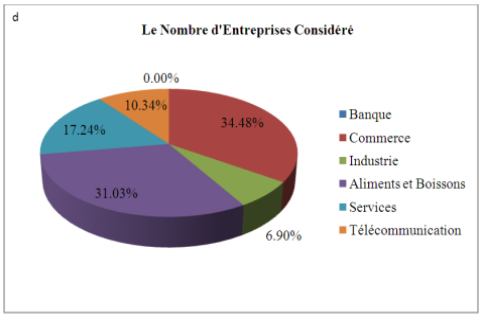


Figure 6: La distribution des entreprises retenues par nature

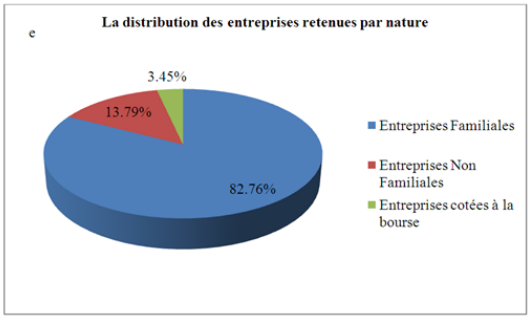


Tableau 4: La distribution des entreprises retenues par nature

Les Secteurs d'activité	Le Nombre considéré	Entreprises Familiales	Entreprises Non Familiales	Entreprises cotées à la bourse
Banque	0	0	0	0
Commerce	10	10	0	0
Industrie	2	1	0	1
Aliments et Boissons	9	7	2	0
Services	5	5	0	0
Télécommuni-cation	3	1	2	0
Total	29	24	4	1
Total en %	100%	82.76%	13.79%	3.45%

4. Traitement des données

Nous avons établi cette étude pour voir si la présence des femmes dans les structures managériales affecte positivement la performance financière des entreprises libanaises. Parmi 50 entreprises libanaises questionnées, 29 ont été retenue dans notre étude empirique. Ces dernières sont celles dont les réponses au questionnaire étaient complètes et précises et où les femmes occupent le plus des postes managériaux, sachant que nous cherchons dans cette étude de trouver une relation entre la présence des femmes dans les structures managériales et la performance financière des entreprises. Il faut signaler aussi que les entreprises considérées peuvent avoir des hommes comme des femmes dans leurs équipes dirigeantes et c'est là où la femme est présent dans un poste managérial que la performance financière dans cette entreprise est mesurée.

Copyright R&B Link Review © 2014

L'étude est menée sur les quatre dernières années allant de 2009 à 2012, mais nous avons considéré uniquement les résultats de l'année 2012 puisque dans la plus part des cas la structure managériale de l'entreprise est restée inchangée et cela est due à la nature des entreprises au Liban qui sont en majorité familiales.

En plus la performance financière de ces entreprises n'a pas encouru des variations considérables au cours des quatre dernières années.

L'échantillon considéré dans notre étude forme 58% de l'échantillon total, ce qui est assez suffisant pour poursuivre notre projet.

Après avoir terminé notre collecte de données des ressources déjà mentionnées ci-haut, nous allons les traiter à travers le logiciel SPSS ou «Statistical Package for the Social Science» suivant une corrélation bivariée en considérant les résultats du test de Spearman.

Premièrement, voilà un aperçu expliquant les caractéristiques des répondants.

Tableau 5: La répartition des répondeurs par sexe en nombre et en pourcentage

Sexe des Répondeurs					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	12	41.4	41.4	41.4
	Femme	17	58.6	58.6	100.0
	Total	**29**	**100.0**	**100.0**	

Parmi les 29 répondants au questionnaire, 12 ou 41% étaient hommes et 17 ou 58% étaient femmes.

Tableau 6: Les différents postes de travail occupés par les répondeurs

Poste de Travail					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Salarié	11	37.9	37.9	37.9
	Directeur	16	55.2	55.2	93.1
	Chef d'entreprise	2	6.9	6.9	100.0
	Total	**29**	**100.0**	100.0	

Parmi les 29 répondants au questionnaire, 11 ou 38% sont des directeurs et 2 ou 7% sont des chefs d'entreprises.

Tableau 7: La durée de travail au sein de l'entreprise

Durée de Travail					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 ans	7	24.1	24.1	24.1
	5-10 ans	11	37.9	37.9	62.1
	10-20 ans	9	31.0	31.0	93.1
	Plus de 20 ans	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Parmi les 29 répondants au questionnaire, 7 ou 24% travaillent pendant au moins 5 ans au sein de l'entreprise en question, 11 ou 38% travaillent entre 5 et 10ans, 9 ou 31% travaillent entre 10 et 20 ans et 2 ou 7% travaillent pendant plus de 20 ans.

Tableau 8: Le niveau d'éducation des répondants

Niveau d'éducation					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diplôme universitaire	27	93.1	93.1	93.1
	Autre	2	6.9	6.9	100.0
	Total	**29**	**100.0**	**100.0**	

Parmi les 29 répondants au questionnaire, 27 ou 93% ont un diplôme d'études universitaire soit la majorité du total.

Les Caractéristiques des variables

- **Les variables dépendantes**

La mesure de la performance financière des entreprises considérées dans notre étude est faite à partir de trois variables. Le résultat de ces variables est collecté des réponses du questionnaire distribué. Nos variables dépendantes sont au nombre de trois, et à partir desquelles nous allons mesurer la performance financière des entreprises considérées dans notre étude. La première variable dépendante est le revenu sur l'actif ou «return on assets» (ROA) qui est calculé en divisant le résultat net de l'entreprise sur le total de l'actif, la seconde variable est le revenu sur l'investissement ou « return on investment » (ROI) et la dernière est le revenu sur les ventes ou « return on sales» (ROS).

Copyright R&B Link Review © 2014

- **Les variables indépendantes**

La mesure de la présence des femmes dans les structures managériales est faite en considérant quatre variables indépendantes. La première variable est le nombre de femmes présentes au conseil d'administration , la seconde est la présence d'une femme chef d'entreprise ou CEO au sein de l'entreprise, la troisième est le nombre de femme en tant que directrices ou managers et la quatrième et dernière est celle la présence d'une femme entrepreneure. La relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes va nous permettre de valider ou de réfuter nos quatre hypothèses tout en justifiant à chaque foi notre analyse des résultats.

5. Résultats et interprétation

- **La relation entre la présence des femmes dans les conseils d'administration et la performance financière des entreprises**

Dans le but de la valider notre première hypothèse qui suggère qu'il existe une corrélation positive entre la présence des femmes dans le conseil d'administration et la performance des entreprises, nous utiliserons la méthode de corrélation bivariée en considérant les résultats du test de Spearman. Premièrement nous exposeront la distribution de notre donnée collectée concernant uniquement la section une.

Tableau 9: La distribution des données collectées relatives aux femmes présentes au conseil d'administration

Description	Value Label	N	%
Total des membres du Conseil d'Administration 2012	3	6	20.69%
	4-6	13	44.83%
	7-9	6	20.69%
	10-12	4	13.79%
	Total	**29**	**100.00%**
Femmes au conseil d'administration 2012	0	7	24.14%
	1-3	18	62.07%
	3-5	4	13.79%
	Total	**29**	**100.00%**
Femmes au conseil d'administration mariées 2012	0	10	34.48%
	1-3	19	65.52%
	Total	**29**	**100.00%**
Femmes au conseil d'administration célibataires 2012	0	18	62.07%
	1-3	11	37.93%
	Total	**29**	**100.00%**
Niveau Éducatif des femmes au conseil d'administration 2012	Diplôme d'études secondaire	2	6.90%
	Diplôme universitaire	20	68.97%
	Autre	7	24.14%
	Total	**29**	**100.00%**

D'après le tableau 9 ci-haut nous pouvons conclure parmi les 29 entreprises sélectionnées dans notre étude le suivant :

6 (21%) entreprises ont au moins 3 et entre 7 et 9 au total membres dans leur conseil d'administration, 13 (45%) ont entre 1 et 3 membres formant leur conseil d'administration et 4 (14%) ont entre 10 et 12 membres dans leur conseil d'administration.

7 (24%) n'ont aucune femme au sein de leur conseil d'administration, 18 (62%) ont entre 1 et 3 femmes dans leur conseil d'administration et 4 (14%) ont entre 3 et 5 femmes au sein de leur conseil d'administration.

10 (34%) entreprises n'ont aucune femmes mariées et 19 (66%) ont entre 1 et 3 femmes mariées, 18 (62%) n'ont aucune femme célibataire et 11 (38%) ont entre 1 et 3 femmes célibataires.

13 (45%) n'ont aucune femme ayant des enfants et 16 (55%) ont entre 1 et 3 femmes ayant des enfants.

Toutes les entreprises 20 (69%) ayant au moins une femme au sein de son conseil d'administration, ont ces mêmes femmes détenant un diplôme universitaire.

Tableau 10: Corrélation entre la présence des femmes au conseil d'administration et les 3 variables dépendantes en considérants le test de Spearman

Corrélations

			Femmes au conseil d'administration 2012	ROA 2012	ROI 2012	ROS 2012
Spearman's rho	Femmes au conseil d'administration 2012	Corrélation Coefficient	1.000	.305	.116	.162
		Sig. (2-tailed)	.	.108	.548	.401
		N	29	29	29	29
	Rendement de l'actif investi (ROA) 2012	Corrélation Coefficient	.305	1.000	.541**	.271
		Sig. (2-tailed)	.108	.	.002	.155
		N	29	29	29	29
	Investisse	Corrélation Coefficient	.116	.541**	1.000	.720**

Copyright R&B Link Review © 2014

		Sig. (2-tailed)	.548	.002	.	.000
		N	29	29	29	29
	Rendement sur les ventes (ROS) 2012	Corrélation Coefficient	.162	.271	.720**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.401	.155	.000	.
		N	29	29	29	29

D'après le tableau de corrélation ci-haut nous pouvons conclure que parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et positive entre la présence des femmes au conseil d'administration durant l'année 2012 et le revenu sur l'actif investi (ROA) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.31, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.11 > 0.05.

D'après le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est très faible et positive entre la présence des femmes au conseil d'administration durant l'année 2012 et le revenu sur l'investissement (ROI) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.12, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.55 > 0.05.

Selon le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est très faible et positive entre la présence des femmes au conseil d'administration durant l'année 2012 et le revenu sur les ventes (ROS) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.16, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.40 > 0.05.

En résumé, parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et positive entre la présence des femmes au conseil d'administration et le revenu sur l'actif investi (ROA) et elle très faible et positive concernant le revenu sur l'investissement (ROI) et le revenu sur les ventes (ROS) et les 3 trois corrélations sont statistiquement non significatives.

Donc notre première hypothèse sera rejetée suite aux résultats mentionnés ci-haut et par suite, la corrélation entre la présence de femmes au conseil d'administration et la performance financière des entreprises considérées dans notre échantillon n'est pas statistiquement significative.

- **La distribution des données collectées relatives aux femmes présentes au conseil d'administration**

Tableau 11: La distribution des données collectées relatives aux femmes présentes au conseil d'administration

Description	Value Label	N	%
Femme chefs d'entreprise 2012	Oui	9	31.03%
	Non	20	68.97%
	Total	**29**	**100.00%**
Femmes CEO mariées 2012	Oui	7	24.14%
	Non	2	6.90%
	Autre	20	68.97%
	Total	**29**	**100.00%**
Femmes CEO célibataires 2012	Oui	2	6.90%
	Non	7	24.14%
	Autre	20	68.97%
	Total	**29**	**100.00%**
Niveau éducatif des femmes CEO 2012	Diplôme universitaire	9	31.03%
	Autre	20	68.97%
	Total	**29**	**100.00%**

D'après le tableau 11 ci-haut nous pouvons conclure parmi les 29 entreprises sélectionnées dans notre étude le suivant :

9 (31%) entreprises ont un chef d'entreprise femme et 20 (69%) sont dirigées par un chef d'entreprise homme.

7 (24%) des chefs d'entreprise femmes sont mariées, 2 (7%) sont célibataire et 20 (69%) qui forment le reste des entreprises n'ayant pas une femme en tant que CEO.

Toutes les entreprises 9 (31%) ayant un chef d'entreprise femme, ont ces mêmes femmes détenant un diplôme universitaire.

Tableau 12: Corrélation entre la présence des femmes au conseil d'administration et les 3 variables dépendantes en considérants le test de Spearman

Corrélations

			Femme chefs d'entreprise 2012	ROA 2012	ROI 2012	ROS 2012
Spearman's rho	Femme chefs d'entreprise n 2012	Corrélation Coefficient	1.000	-.301	-.212	-.300
		Sig. (2-tailed)	.	.112	.269	.114
		N	29	29	29	29
	Rendement de l'actif investi (ROA) 2012	Corrélation Coefficient	-.301	1.000	0.541**	.271
		Sig. (2-tailed)	.112		.002	.155

Copyright R&B Link Review © 2014

		N	29	29		
	Rendement sur l'investissement (ROI) 2012	Corrélation Coefficient	-.212	.541**	1.000	.720**
		Sig. (2-tailed)	.269	.002		.000
		N	29	29	29	29
	Rendement sur les ventes (ROS) 2012	Corrélation Coefficient	-.300	.271	.720**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.114	.155	.000	
		N	29	29	29	29

D'après le tableau de corrélation ci-haut nous pouvons conclure que parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et négative entre la présence des femmes en tant que chefs d'entreprise durant l'année 2012 et le revenu sur l'actif investi (ROA) étant donné que le coefficient de corrélation r = -0.30, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.11 > 0.05

D'après le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est faible et négative entre la présence des femmes en tant que chefs d'entreprise durant l'année 2012 et le revenu sur l'investissement (ROI) étant donné que le coefficient de corrélation r = -0.21, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.27 > 0.05.

Selon le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est faible et négative entre la présence des femmes en tant que chefs d'entreprise durant l'année 2012 et le revenu sur les ventes (ROS) étant donné que le coefficient de corrélation r = -0.30, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.11 > 0.05.

En résumé, parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et négative entre entre la présence des femmes en tant que chefs d'entreprise et le revenu sur l'actif investi (ROA) et le revenu sur l'investissement (ROI) et le revenu sur les ventes (ROS) et les 3 trois corrélations sont statistiquement non significatives.

Alors notre deuxième hypothèse sera rejetée suite aux résultats stipulés ci-hauts, et par suite la corrélation entre la présence de femme chef d'entreprise et la performance financière de l'échantillon considéré n'est pas statistiquement significative.

- **La relation entre la présence des femmes directrices (managers) et la performance financière des entreprises**

Tableau 13: La distribution des données collectées relatives aux femmes directrices (managers)

Description	Value Label	N	%
Nombre de Directeurs en 2012	1-3	4	13.79%
	3-5	7	24.14%
	5-7	10	34.48%
	Plus que 7	8	27.59%
	Total	**29**	**100%**
Nombre de Femmes Directrices 2012	0	7	24.14%
	1-3	13	44.83%
	3-5	7	24.14%
	5-7	2	6.90%
	Total	**29**	**100%**
Femmes directrices mariées 2012	0	13	44.83%
	1-3	13	44.83%
	3-5	2	6.90%
	5-7	1	3.45%
	Total	**29**	**100%**
Femmes directrices célibataires 2012	0	11	37.93%
	1-3	17	58.62%
	3-5	1	3.45%
	Total	**29**	**100%**
Niveau éducatif des femmes directrices 2012	Diplôme d'études secondaires	1	3.45%
	Diplôme universitaire	22	75.86%
	Autre	6	20.69%
	Total	**29**	**100%**

D'après le tableau 13 ci-haut, nous remarquons que parmi les 29 entreprises formant notre échantillon :
4 (14%) ont entre 1 et 3 directeurs, 7 (24%) ont entre 3 et 5 directeurs, 10 (34%) ont entre 5 et 7 directeurs, et 8 (28%) ont plus que 7 directeurs.

7 (24%) n'ont aucune femme directrice, 13 (45%) ont entre 1 et 3 femmes directrices, 7 (24%) ont entre 3 et 5 femmes directrices, 2 (7%) ont entre 5 et 7 femmes directrices.

13 (45%) n'ont aucune femme mariée, 13 (45%) ont entre 1 et 3 femmes mariées, 2 (7%) ont entre 3 et 5 femmes mariées, 1 (3%) ont entre 5 et 7 femmes mariées.

11 (38%) n'ont aucune femme célibataire, 17 (59%) ont entre 1 et 3 femmes célibataires, 1 (3%) ont entre 3 et 5 femmes célibataire.

1 (3%) ont leurs femmes étant directrices ayant uniquement un diplôme d'études secondaires et 22 (76%) ont leurs femmes directrices ayant un diplôme d'étude universitaire et le reste 6 (21%) ont répondu par « autre ».

Copyright R&B Link Review © 2014

Tableau 14: Corrélation entre la présence des femmes directrices (managers) et les 3 variables dépendantes en considérants le test de Spearman

Corrélations

			Femmes directrices 2012	ROA 2012	ROI 2012	ROS 2012
Spearman's rho	Femmes directrices n 2012	Corrélation Coefficient	1.000	.387*	.279	.201
		Sig. (2-tailed)	.	.038	.143	.297
		N	29	29	29	29
	Rendement de l'actif investi (ROA) 2012	Corrélation Coefficient	.387*	1.000	.541**	.271
		Sig. (2-tailed)	.038	.	.002	.155
		N	29	29	29	29
	Rendement sur l'investissement (ROI) 2012	Corrélation Coefficient	.279	.541**	1.000	.720**
		Sig. (2-tailed)	.143	.002	.	.000
		N	29	29	29	29
	Rendement sur les ventes (ROS) 2012	Corrélation Coefficient	.201	.271	.720**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.297	.155	.000	.297
		N	29	29	29	29

D'après le tableau de corrélation ci-haut nous pouvons conclure que parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et positive entre la présence des femmes directrices durant l'année 2012 et le revenu sur l'actif investi (ROA) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.39, de plus cette corrélation est statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.04 < 0.05.

D'après le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est faible et positive entre la présence des femmes directrices durant l'année 2012 et le revenu sur l'investissement (ROI) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.28, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.14 > 0.05.

Selon le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est très faible et positive entre la présence des femmes directrices durant l'année 2012 et le revenu sur les ventes (ROS) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.20, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.30 > 0.05.

En résumé, parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et positive entre la présence des femmes directrices et le revenu sur l'actif investi (ROA) et le revenu sur l'investissement (ROI) et elle est très faible et positive avec le revenu sur les ventes (ROS) et la première corrélation est statistiquement significative alors que les deux dernières ne le sont pas.

Notre troisième hypothèse sera rejetée, bien que la corrélation soit positive entre la présence des femmes directrices et le revenu sur l'actif investi (ROA) mais elle quand même faible en plus, suite aux résultats stipulés ci-hauts, et sachant que la corrélation est faible entre la présence des femmes directrices et le ROI et le ROS donc nous ne pouvons pas conclure qu'il existe une corrélation positive entre la présence des femmes directrices et la performance financière de l'échantillon considéré et donc cette corrélation n'est pas statistiquement significative.

- **La relation entre la présence des femmes entrepreneures et la performance financière des entreprises**

Tableau 15: La distribution des données collectées relatives aux femmes entrepreneures

	Value Label	N	%
L'entreprise en question appartient à une femme entrepreneure	Oui	10	34%
	Non	19	66%
	Total	**29**	100%
Femme entrepreneur mariée	Oui	6	21%
	Non	4	14%
	Autre	19	66%
	Total	**29**	100%
Femme entrepreneure célibataire	Oui	4	14%
	Non	6	21%
	Autre	19	66%
	Total	**29**	100%
Le niveau éducatif de la femme entrepreneure	Diplôme universitaire	10	34%
	Autre	19	66%
	Total	**29**	100%
Si les parents de la femme entrepreneure l'étaient aussi	Oui	9	31%
	Non	1	3%
	Autre	19	66%
	Total	**29**	100%

Copyright R&B Link Review © 2014

D'après le tableau 15 ci-haut, nous remarquons que parmi les 29 entreprises formant notre échantillon :
10 (34%) sont possédées par une entrepreneure femme et 19 (66%) ne le sont pas.

6 (21%) sont des femmes entrepreneures mariée, 4 (14%) sont célibataires et le reste 19 (66%) représente les entreprises qui ne sont pas possédées par une entrepreneure femme.

Toutes les femmes entrepreneures dans notre échantillon qui sont 10 (34%) ont un diplôme d'étude universitaire et le reste 19 (66%) représente les entreprises qui ne sont pas possédées par une entrepreneure femme.

La majorité des entreprises possédées par une femme entrepreneure 9 (31%) avaient des parents entrepreneurs et 1 (3%) ne les avaient pas et le reste 19 (66%) représente les entreprises qui ne sont pas possédées par une entrepreneure femme.

Tableau 16: Corrélation entre la présence des femmes entrepreneures et les 3 variables dépendantes en considérants le test de Spearman

Corrélations						
			Femmes Entrepreneures 2012	ROA 2012	ROI 2012	ROS 2012
Spearman's rho	Femmes Entrepreneures 2012	Corrélation Coefficient	1.000	1.000	-.364	-.162
		Sig. (2-tailed)	.	.	.052	.402
		N	29	29	29	29
	Rendement de l'actif investi (ROA) 2012	Corrélation Coefficient	.387*	-.364	1.000	.541**
		Sig. (2-tailed)	.038	.052	.	.002
		N	29	29	29	29
	Rendement sur l'investissement (ROI) 2012	Corrélation Coefficient	.279	-.162	.541**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.143	.402	.002	.
		N	29	29	29	29
	Rendement sur les ventes (ROS) 2012	Corrélation Coefficient	.201	-.184	.271	.720**
		Sig. (2-tailed)	.297	.339	.155	.000
		N	29	29	29	29

D'après le tableau de corrélation ci-haut nous pouvons conclure que parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et négative entre la présence des femmes entrepreneures durant l'année 2012 et le revenu sur l'actif investi (ROA) étant donné que le coefficient de corrélation r = -0.36, de plus cette corrélation n'est statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.052 > 0.050.

D'après le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est très faible et négative entre la présence des femmes entrepreneures durant l'année 2012 et le revenu sur l'investissement (ROI) étant donné que le coefficient de corrélation r = -0.16, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.40 > 0.05.

Selon le même tableau, et selon l'échantillon considéré, la corrélation est très faible et négative entre la présence des femmes entrepreneures durant l'année 2012 et le revenu sur les ventes (ROS) étant donné que le coefficient de corrélation r = 0.18, de plus cette corrélation n'est pas statistiquement significative vue que la p-value = sig (2-tailed) = 0.34 > 0.05.

En résumé, parmi les 29 entreprises considérées, la corrélation est faible et négative entre la présence des femmes entrepreneures et le revenu sur l'actif investi (ROA) et elle très faible négative concernant le revenu sur l'investissement (ROI) et le revenu sur les ventes (ROS) et les 3 trois corrélations sont statistiquement non significatives.

Donc notre quatrième et dernière hypothèse sera rejetée suite aux résultats mentionnés ci-haut et par suite, la corrélation entre la présence de femmes entrepreneures et la performance financière des entreprises considérées dans notre échantillon n'est pas statistiquement significative.

- **Caractéristiques du pays où les 29 entreprises considérées dans notre échantillon opèrent**

Tableau 17: Caractéristiques du pays où les 29 entreprises considérées dans notre échantillon opèrent selon les répondants

Description	Value Label	N	%
Femme chefs d'entreprise 2012	Oui	9	31.03%
	Non	20	68.97%
	Total	29	100.00%
Femmes CEO mariées 2012	Oui	7	24.14%
	Non	2	6.90%
	Autre	20	68.97%
	Total	29	100.00%

Copyright R&B Link Review © 2014

Femmes CEO célibataires 2012	Oui	2	6.90%
	Non	7	24.14%
	Autre	20	68.97%
	Total	29	100.00%
Niveau éducatif des femmes CEO 2012	Diplôme universitaire	9	31.03%
	Autre	20	68.97%
	Total	29	100.00%

D'après le tableau ci-haut, et parmi les 29 entreprises considérées dans notre étude :
20 (69%) considèrent que le pays où les entreprises opèrent est conservateur, et la majorité 9 (31%) le considèrent novateur.

16 (56%) considèrent que c'est difficile pour une femme de créer une entreprise et 11 (38%) le considèrent facile et le reste 2 (7%) ont répondue « autre ».

2 (7%) considèrent que l'obstacle pour une femme de créer une entreprise c'est que ces parent ne lui autoriseront pas, 5 (17%) pensent que tout dépend de la religion, 4 (14%) considèrent que c'est mal vue par la société, 6 (21%) voient que c'est difficile pour elle administrativement et 12 (41%) ont répondu par « autre ».

11 (38%) pensent que apporter un capital est une difficulté qu'une femme pourra envisager pour créer une entreprise, 9 (31%) pensent que ce seront les aspects socioculturels qui l'empêcheront, 4 (14%) pensent que ça serait les démarches administratives et 5 (17%) ont répondu par « autre ».

6. Conclusion

Enfin, l'objet de cette étude était de montrer que la présence des femmes dans les structures managériales des entreprises libanaises est positivement corrélée à la performance financière de ces dernières tout en étudiant la corrélation entre quatre variables indépendantes et trois variables dépendantes qui sont respectivement, la présence des femmes dans le conseil d'administration, la présence des femmes chefs d'entreprise (CEO), la présence de femmes directrices (managers), la présence des femmes entrepreneures et le revenu sur l'actif investi (ROA), les revenu sur l'investissement (ROI) et le revenu sur les ventes (ROS).

Les limites de ce sujet c'était que le Liban est un très petit marché de travail et la plus part des entreprises opérant dans ce pays sont petites et moyennes et familiales et nous avons eu du mal à trouver des entreprises ayant des femmes dans leurs structures managériales et qu'elles calculent en même temps le ROA, ROI et ROS.

La première hypothèse a été rejetée suite aux résultats eus dans le test de Spearman, donc la corrélation entre présence des femmes dans le conseil d'administration et la performance financière de l'entreprise n'est pas statistiquement significative. Ces résultats reflètent la nature de l'échantillon qui est en majorité formé d'entreprises familiales, et donc les femmes désignées dans le conseil d'administration peuvent dans la plus part des cas être un membre de la famille et désignées ou élues juste pour des raisons juridiques ou bien la famille possédant l'entreprise n'aimerait pas avoir un étranger pour partager les décisions prises. Par suite cette femme existante dans le conseil d'administration ne sera pas directement impliquée d'une manière régulière au travail de ce conseil et ceux sont l'époux, le père, le frère ou l'oncle qui prennent les décisions et suggèrent les politiques que l'entreprise doit suivre. C'est là où s'explique la théorie des ressources et des compétences, car si l'entreprise aurait désigné ou élu une femme dans son conseil d'administration selon ses compétences personnelles et non selon les relations familiales, cela aurait dû changer les résultats.

Quant à la seconde hypothèse, aussi elle a été rejetée vue que la corrélation entre la présence d'une femme chef d'entreprise (CEO) et le ROA, ROI et ROS qui mesurent la performance financière des entreprises considérées dans notre échantillon n'est pas été statistiquement significative suite aux résultats eus. Nous avons abouti à de tels résultats vue que la majorité des femmes CEO sont mariées et c'est là où se justifie la théorie du plafond de verre, c'est vrai que la theorie affirme que la femme arrive à un certain niveau dans l'échelle des postes professionnels car l'allocation de son temps est destiné aux obligations familiales mais ici dans notre échantillon la femme est arrivée à devenir CEO mais elle reste préoccupée par sa famille.

Notre troisième hypothèse a été aussi rejetée, suite aux résultats obtenus, donc la corrélation entre la présence de femmes directrices et la performance financière des entreprises considérées dans notre échantillon n'est pas statistiquement significative pour les mêmes raisons mentionnées pour les deux premières hypothèses. La plus part des entreprises dans notre échantillon ont au maximum entre une à trois femmes directrices et la majorité de ces dernières sont mariées.

La dernière et quatrième hypothèse n'a pas aussi été validée, donc la corrélation entre la présence d'une femme entrepreneure et la performance financière de l'entreprise n'a pas été statistiquement significative, premièrement plus que la moitié des répondants au questionnaire voient que c'est difficile pour une femme de créer une entreprise au Liban, et cela à cause

Copyright R&B Link Review © 2014

d'obstacles tels que les aspects socioculturels et des difficultés tels que l'apport d'un capital et les démarches administratives assez lourdes.

Les quatre hypothèses de cette étude ont été rejetées et donc la présence de la femme dans les postes managériaux au Liban n'est pas positivement corrélée à la performance des entreprises car le Liban n'est pas encore prêt à accepter la femme comme leader dans le monde des affaires surtout que la plus part des répondants au questionnaire considèrent le Liban comme pays conservateur. N'oublions pas que les relations avec la région MENA et en particulier la région arabe affecte énormément la structure managériale des entreprises au Liban sachant que cette région est considérée conservatrice et la femme fait toujours face à des difficultés dans le monde de travail où l'homme est dominant dans la société.
Nous voyons que la même étude aura ces hypothèses validées dans le moyen terme car la société se rend compte et devient de plus en plus consciente du rôle de la femme dans le monde du travail et en particulier dans les structures managériales.

Adams, R. B. et Ferreira D., Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics, 2009, Vol. 94, No. 2, p. 291 309.

Adams, R. B. et Funk P., Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? 2009, UPF Working Paper Series, ECGI - Finance Working Paper No. 273/2010
Ahl, H., Why research on women entrepreneurs needs new directions. Entrepreneurship: Theory and Practice 30, 2006, p. 595–621.
Al Turki, N. et Braswell, R., Businesswomen in Saudi Arabia: Characteristics, Challenges, and Aspirations in a Regional Context. Monitor Group, juillet 2010, p. 27-39
Anna, A.L., Chandler, G.N., Jansen, E., Mero, N.P., Women business owners untraditional and non-traditional industries. Journal of Business Venturing 15, 1999, p.279–303.
Argyres N., Zenger T., Preliminary Outlines: Challenges of Separating Are Capability-Based Theories of the Firm Boundaries Really Distinct from Transaction Cost Theory, Academy of Management Best Paper Proceeding, 2007, p 1-6.
Barney, B. Jay, Clark, N. Delwyn, Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage, Oxford, UK: Oxford University Press, 2007
Barney, B. Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 1991, p. 99–120.
Barney, B. Jay, Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm - Origins, Implications, and Prospects, Journal of Management, 1991, p.97-98.
Barney, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17, 1991, p. 99–120.
Becker-Blease, J.R. et Sohl, J.E., "Do Women-owned Businesses Have Equal Access to Angel Capital?" Journal of Business Venturing, 2007, Vol. 22, pp. 503-21.
Belghiti Mahut, Sophia et Lafont Anne- Laurence, Présence des femmes Dans le Top Management et Performance Financière des Entreprises : Une Etude Exploratoire, juillet 2009, p. 2-16.
Bellamy, K. et Rake, K., Money, Money, Money, Is it Still a Rich Man's World? An Audit of Women's Economic Welfare in Britain Today, London: Fawcett Society, 2005, p. 95
Bender, A.F. et Pigeyre, F., Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix, in GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes, Vuibert Edition, 2008, Chapitre 3, p. 2-11
Bertran, Jordi et Landaburu, Anton, Tendances Économiques des femmes entrepreneuses qui ouvrent l'horizon à de nouvelles générations, 2010, p. 69-71
Blair, Cherie Femmes entrepreneures : plus de pouvoir pour vous, octobre 2012, p. 1-3
Blanchard Soline, Café amer et égalité sucrée : l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale, Recherches féministes, 2010, vol. 23, n° 2, p. 165-182.
Blankenstein, Madeleine, Grant Thornton International Business Report, An Instinct for Growth, Women in Senior Management: Still not enough, 2012, p.1-12.
Blondé, trancrède, Les femmes, meilleures gestionnaires que les hommes, octobre 2011, www.leparisien.fr.
Blondel, Christine, Les femmes et l'entreprise familial: rôles et évolution, avril 2005, p. 25-43
Boffa-Comby P., Promouvoir les talents, Hommes Femmes Entreprises : la combinaison gagnante ! Eyrolles Editions d'Organisation, juin 2007, p. 21-27
Booth, Alison et NOLEN, Patrick, « Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nurture Matter? », Discussion Paper Series, février 2009, p. 1-7.
Broggio, Dominique, L'Évolution de la Responsabilité du Chef d'Entreprise, 2001, p. 9-11.
Buckalew, Erik, Konstantinopoulos, Alexis, Russell, Jonathan et El-Sherbini, Seif The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling, juin 2012, Vol. 3 n° 4, p. 145-152 Bureau of Labor and Statistics, Women in the Labor Force: A Databook, 2007, p.1-3.
Carter, Sara et Shaw, Eleanor, Women's Business Ownership: Recent Research and Policy Developments, Report to the Small Business Service, novembre 2006, p. 5-16
Chemaly, Rita, Les femmes au parlement…. Au Liban 4

Copyright R&B Link Review © 2014

femmes sont des représentantes du peuple depuis 2009, mars 2012, p. 5.

Daily, CM et Certo, TS, Dalton DR., A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. Strategic Management Journal 20, 1999 p.93-99.

Daily, CM et Dalton, DR. Women in the Boardroom: A Business Imperative. Journal of Business Strategy 24, 2003, p. 8-9.

Davis, P.S., Babakus, E., Englis, P.D. et Pett, T., The influence of CEO gender on market orientation and performance in serve small and medium –sized service businesses, Journal of Small Business Management, 2010, 48(4), 475-496.

De Beaufort, Viviane, La création d'entreprise au féminin en Europe 2011 – Éléments comparatives, mai 2011, p. 6-26.

Desvaux, Georges, Devillard- Hoellinger, Sandrine, Baumgarten, Pascal, Chantillon, Helene et Pommier,

Chantal, Réussir au Féminin : ce qu'il faut savoir, 2010, p. 5-15.

Dezső, Cristian L. et Ross, David Gaddis Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation, mars 2011, p. 5-11.

Dezso, Cristian L., Smith R.H. et Ross, David, 'Girl Power': Female Participation in Top Management and Firm Performance, août 2008, p.2 et p. 6-7.

Federal Glass Ceiling Commission, A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital: Washington, DC: U.S. Government Printing Office, mars 1995, p.12-16.

Ferrary, Michel, Les femmes influencent-elles la performance des entreprises?, Avril 2010, p. 181-191.

Fuller, Andy, Plus de femmes aux postes à responsabilité Une clé de la croissance et de la stabilité économique, janvier 2010, p. 22-24.

Garcia-Retamero, R., et Lopez-Zafra, E. 2006. Prejudice against women in male –congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. Sex Roles. 2006, p.55 et p.51-61.

Giroux, Aline, Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite: Des enjeux pour tous Un effort de chacun, la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, 2011, p. 17-31.

Godard, Laurence, Schatt, Alain, Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration, avril 2004, p. 10-16.

Grout, Paul A., et Sonderegger, Silvia The Center for Market and Public Organization, An Economic Theory of Glass Ceiling, octobre 2009, p. 3-6

Grundmann, Susan Tsui Wagner, Anne M. et Rose, Mary M., Women in the Federal Government: Ambitions and Achievements, A report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board, mai 2011, p.6-7 et p.13.

Hamdan, K. 'Micro and Small Enterprises in Lebanon', ERF Research Report, Project on Promoting Competitiveness in Micro and Small Enterprises in the MENA Region, Cairo: ERF, 2005, p.26.

Harding, R. Brooksbank, D. Hart, M. Jones-Evans, D. Levie, J. O'Reilly, M. et Walker, J. Global Entrepreneurship Monitor UK Report 2005. London: London Business School, juillet 2006, p.19-27

Hausmann, Ricardo, Tyson, Laura D. et Zahidi Saadia, The Global Gender Gap Report, 2010, p. 4-7

Helgesen, Sally, The Female Advantage: Women's Way of Leadership. New York, NY: Doubleday, 2000, p. 20-36

Hillman AJ et Dalziel T., Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. Academy of Management Review 28, 2003, p. 383-396.

Hillman, AJ, Shropshire, C et Cannella Jr, AA. Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. Strategic Management Journal 50, 2007, p. 941-952.

Hughes Karen D., Jennings Jennifer E., Brush Candida, Carter Sara et Welter, Friederike, Extending Women's Entrepreneurship Research in New Directions, p.429-437

ILO, International Labour Organization et Center of Arab Women for Training and Research Gender, Employment and the Informal Economy, Beirut: ILO, 2009, p.1-6

Jacobson, W. S., Palus, C. K., et Bowling, C. J., A woman's touch? Gendered management and performance in state administration. Journal of Public Administration Research & Theory, 2010, p. 20, p. 477-504.

Jamali, Dima, Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective, janvier 2009, p.232-247.

Karabell, Shellie, Insead Knowledge, interview with Michel Landel on diversity in companies, 2009, http://tv.insead.edu/video/Networking++Organisations/12/18551

Kowitt, Beth, Leahey, Colleen et VanderMey Anne, Fortune Magazine 500, 2012, http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2012/snapshots/1.html

Laufer, Jacqueline, Marie, Catherine, Maruani, Margaret, Le travail du genre, les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe, La découverte, 2003, p. 6-22.

Leclair, Angès, Pour la génération Y, la parité progresse en entreprise, mars 2012, p. 1-2.

Levesque, M. et Minniti, M., The effect of aging on entrepreneurial behavior. Journal of Business Venturing 21, 2006, p. 177–194.

Copyright R&B Link Review © 2014

M'hamid, Imen, Hachana, Rym et Omri, Abdelwahed, Diversité Genre Dans Le Conseil D'administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées, Mars 2011, p. 93-100.

Minniti, M., « Gender Issues in Entrepreneurship Foundations and Trends in Entrepreneurship, 2009, p. 497-621.

Mitchell, Lesa, Marion, Ewing, Overcoming the Gender Gap: Women Entrepreneurs As Economic Drivers, Kauffman Foundation, septembre 2011, p. 2-13.

Muravyev, A., Schafer, D. et Talavera, O. Entrepreneurs' Gender and Financial Constraints: Evidence from International Data. Discussion Paper, DIW Berlin, German Institute of Economic Research, 2007, p. 4-23.

NEWBERT, S.L., Empirical Research on the Resource Based-View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, p. 121- 146.

Niethammer, Carmen, Women Entrepreneurs in the Middle East and North Africa: Characteristics, Contributions and Challenges, International Finance Corporation Gender Entrepreneurship Markets, World Bank Group and Center of Arab Women for Training and Research, 2007, p. 22-50.

OCDE, Rapport sur l'initiative de l'OCDE pour La parité: l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat, 2011, p. 52.

Organisation Internationale du Travail, Women in labour market: Measuring progress and identifying challenges, OIT, Genève, 2010, p. 24-43.

O'Shea, Noreen et Redien-Collot, Renaud, Le Monde.fr, L'Entrepreneuriat Féminin, Paris, mars 2012.

Penrose, Edith Elura Tilton, The Theory of Growth of the Firm, 1959, p. 7-8 et p. 42.

Phillips, KW, Liljenquist, KA et Neale, MA. Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers, Personality and Social Psychology Bulletin 35, 2009, p. 336-350.

Pistrui, D., Fahed-Sreih, J., Huang, W. et Welsch, H., Entrepreneurial led family business development in post-war Lebanon, Usasbe 2008 Proceedings, 2008, p. 847-62.

Reh, F. john. Manager, 2012, http://management.about.com/od/policiesandprocedures/g/manager1.htm

Richard, OC, Barnett, T et Dwyer, S, Chadwick K., Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. Academy of Management Journal 47, 2004, p. 255-266.

Richard, Orlando, « Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View », Academy of Management Journal, 2000, vol. 43, n° 2, pp. 164-177.

Rifai, Marisol, Marché du travail : un terrain semé d'embûches pour la femme, mars 2012, p. 3.

Robb, Alicia M. et Watson, John, Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States, novembre 2011, p544-557

Shane, Daniel, Revealed: 100 Most Powerful Arab Women 2012, mars 2012

Singh, Avtar, Roles and Responsibilities of CEO, Octobre 2009, p. 1-2

Smith Nina, Smith Valdemar et Verner Mette, 2006, « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms », International Journal of Productivity and Performance Management, 2006, vol. 55, n° 7, p. 569-593.

Smith Nina, Smith Valdemar et Verner Mette, 2006, Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 55, n° 7, p. 569-593.

Sreih F. Josiane et Pistrui, David, Family Business Consultations in Lebanon, mars 2012, p. 81-89

Stotsky, Janet G. IMF Working Paper Fiscal Affairs Department Gender and Its Relevance to Macroeconomic Policy: A Survey Prepared by, 2006

Talajeh, Livani, Middle East and North Africa: Gender Overview, juillet 2007, p. 18-22.

U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey for 2009, "Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity," juin 2010, sur le site www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf.

Van Knippenberg D, De Dreu CKW, Homan AC. 2004. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. Journal of Applied Psychology 89, 2004, p.1008-1022.

Verveer, Melanne, Chunko, Mary, Ahmed, Nadia, Odessey, Bruce et Perry, Janine, Éduquer les Femmes et Les Filles, 2011, p. 29.

Wyer, P. Ekanem, I., North, D. and Deakins, D. The Impact of Perceived Access to Finance Difficulties on the Demand for External Finance. Ceedr, Middlesex University Business School, 2006, p. 4-6 et p. 8.

Yaacoub, Najwa et Badre, Lara, The Labor Market in Lebanon, octobre 2011, p. 6-17

Copyright R&B Link Review © 2014

Research & Business
LINK
Review

Les discours des gouvernants des banques en période de crise sociopolitique : une analyse contextuelle des banques cotées à la bourse de Beyrouth (2000-2007)

***Mario Sassine*[a], *André Azouri*[b]**

[a]*Assistant Professeor, USEK School of Business, Lebanon*
[b]*Dean Faculty of Business at Al Kafaat University, Lebanon*

ARTICLE INFO

Article history:
Received 10 May 14
Received in revised form 15 June 14
Accepted 26 June 14

Keywords:
Discours,
Crises,
Mouvements sociaux,
Représentations stratégiques et économiques,
Banques libanaises.

ABSTRACT

Les entreprises accordent généralement moins d'importance au rôle de l'environnement dans le développement de leur stratégie et du façonnement de leur prise de décision. A l'heure actuelle, les représentions politiques, sociologiques et économiques confrontent les entreprises à une forte possibilité d'incongruence entre « paroles » et « faits » et les contraignent aussi à assurer leurs intérêts et ceux de leurs parties prenantes. Afin d'éviter un amenuisement de leur légitimité et crédibilité, ces contraintes imposent aux organisations d'adopter une certaine « attitude » vis-à-vis des expectations de leurs parties prenantes. En effet, la valeur des banques repose en grande partie sur la confiance qu'elles inspirent et la crédibilité de leur discours sur leurs utilités économique, sociale et environnementale. À travers les discours des dirigeants et des thématiques y afférentes, l'analyse du contenu, effectuée sur vingt discours, interprétera les raisons de cohérence entre mots et actions stratégiques entreprises par les dirigeants.

© 2014 Vol. 1 No. 1. R&B Link Review. All rights reserved.

1. Introduction

Dans un pays ravagé par des divisions intestines, dévasté par les guerres tous azimuts, les banques libanaises ont pu se maintenir face à ces bouleversements brûlants. Au lendemain de l'assassinat du premier ministre Rafic Hariri, en 2005, le Liban est confronté à une atmosphère post-conflictuelle sans précédent. Cette situation de « stress financier » s'illustre par une crise politique et une précipitation hâtive de la majorité des libanais auprès des guichets pour maintenir leur fond en devise étrangère. Non seulement cette situation imprévisible a déclenché un sentiment d'incertitude sur divers plans, économiques, politiques et sociaux, mais cette crise a surtout été confortée par un risque de déstabilisation du pays à la suite de la reprise des hostilités entre le Hezbollah et Israël le 14 août 2006. Ces transitions succinctes ont semé à coups de manifestations troublantes pour questionner le devenir économique et financier du secteur bancaire libanais face à la crise financière[*] qui s'est déclenchée au cours de l'été 2007. Non exclues de l'impact de la forme actuelle de la mondialisation, les banques ont questionné aussi la possibilité d'une dégradation de leur relation avec les clients, dégradation accélérée par la crise financière en 2008. Les banques ont donc été contraintes de revoir leurs priorités afin de réinstaurer la confiance qui s'est diluée (Elidrissi, 2011). Autrement dit, les entreprises sont contraintes de voir leur contrat « social » s'amenuiser d'une part, et d'apercevoir, dans une phase d'accentuation des crises, des répercussions négatives qui entravent l'évolution financière de leur établissement d'autre part.

Ceci dit qu'il incombe à ces organisations financières de jouer un rôle informationnel en vue d'éviter toute discrimination négative envers leur réputation et de faire preuve de résistance à toutes circonstances quelconques. Cela donne, en effet, lieu à une intense controverse qui

[*] Cette crise financière qui s'est étendue aux marchés émergents a relevé des craintes de risques systémiques pour le système financier international.

Copyright R&B Link Review © 2014

prend position en faveur d'une reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires (Dodd, 1932).

Partant de ce contexte, il convient de s'approfondir sur les thématiques adoptées lors des communications des gouvernants des banques libanaises. Plus précisément, il importe de s'intéresser au discours des gouvernants, de leurs portées comme des signaux proactifs qui tiennent à consolider l'engagement des parties prenantes visées respectivement. La question de légitimité des banques se posent surtout dans un contexte environnemental précaire et caractérisé par une instabilité sécuritaire permanente, définie par une période de crise « sociopolitique ».

Les banques libanaises, comme toute autre institution ou organisation, sont amenées à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elles s'inscrivent, et donc à justifier leur action par des « discours » adressés aux composantes pertinentes de cette société (Lindblom, 1994). Se circonscrivant dans le domaine de la linguistique, cela met en évidence notamment l'intérêt qu'elles accordent aux discours par rapport aux indicateurs financiers, économiques et sociopolitiques et aussi par rapport à leurs prévisions actuelles. Dans ce prolongement, la question de lien entre discours et expectations des parties prenantes a été approchée. Dans son contenu, le lien conduit à étudier la problématique suivante : « comment la crise socio-politique façonne le discours des dirigeants ? »

Partant de l'interrogation principale, l'intérêt de cette recherche est double. D'un point de vue théorique, la présente étude cherche à approfondir un concept (la communication en période de crise), connue dans les pays de l'OCDE, mais pas étudiée dans le cadre libanais en particulier. Aussi peu de recherches se sont intéressées précisément à la manière dont les actions symboliques des organisations affectent directement et substantiellement certaines variables organisationnelles (Suddaby et Greewood, 2005). Ce projet peut aider à comprendre la portée des stratégies linguistiques évocatrices adoptées par les gouvernants des banques au Liban.

Cette recherche se propose alors de comparer les discours des gouvernants des banques libanaises cotées en bourse au cours de trois périodes. L'une - avant crise 2004 -, l'autre pendant la -période de crise - entre 2005 et 2006 - et in fine la période de - sortie de la crise en 2007. Les prises de positions des dirigeants sont présentées chaque année par les rapports annuels par le biais du « mot du président ».

A partir du corpus des « mots » des présidents, provenant de la population des six banques commerciales cotées à la Bourse de Beyrouth (BSE), les questions de recherche tentent de savoir si le contexte de crise socio-politique façonne le discours des dirigeants. En ce sens et en vue d'apporter des éléments de réponse à la problématique de la recherche, les questions de recherche adoptées à travers cette étude sont les suivantes :
Q1 : quelles thématiques les banques libanaises privilégient courant la particularité de la situation régionale ?
Q2 : quelle est l'importance des orientations dominantes du discours ?

L'analyse textuelle repose sur trois périodes s'étalant sur quatre années. Elle a été structurée en type d'exploration axiologique et cognitive. A la suite de la catégorisation des récurrences terminologiques, une analyse de contenu est approchée en vue d'interpréter les données empiriques suivant leurs justifications théoriques et de parvenir ainsi à élaborer les propositions de la recherche.

2. Les aspects théoriques et méthodologiques

Dans un premier temps, la section II.I expose une revue de la littérature relative à l'interprétation des fonctions du discours et de ses objectifs. Cette section approche dans un second temps l'ancrage théorique suivant une perspective double. À la fois économique, via la théorie des signaux, et sociologique via le néo-institutionnalisme pour conceptualiser la discours comme mécanisme institutionnel permettant à la firme d'émettre des signaux de conformité entre les expectations des parties prenantes et la vision de l'entreprise. À cet égard, l'incertitude, la rationalité limitée, la connaissance tacite, etc. seraient des éléments qui matérialisent l'existence d'une probable dissonance cognitive entre les actions stratégiques des banques et les expectations des parties prenantes. La section II.II développe la méthodologie adoptée à partir de l'analyse des discours, sur une période de sept ans, de six banques commerciales libanaises cotées. La section III présente les résultats interprétatifs de l'étude et propose une catégorisation des thématiques véhiculées par le discours des gouvernants des banques libanaises.

2.1. Le cadre théorique

Afin d'appréhender la portée des dirigeants, l'analyse du cadre théorique doit approcher la manière dont les discours influencent leurs milieux environnants. Elle étudie aussi l'adaptation de ces discours, à travers l'évolution des thématiques répertoriées, par rapport à d'éventuelles crises. En ce sens, il importe d'approcher les significations d'un discours (1.) et leur interprétation

Copyright R&B Link Review © 2014

à la lumière des théories cognitives des organisations (2.).

2.1.1. Le discours : les apports de la littérature

Le secteur financier est aujourd'hui en première ligne, sous les feux croisés des régulateurs, des citoyens et d'autres parties prenantes, qui lui demandent des comptes sur la façon dont il entreprend ses stratégies. Dans un contexte général, les communications devront apporter un éclairage sur les dimensions stratégiques et symboliques de l'entreprise. Autrement dit, c'est en fonction de la nature des crises que diverses stratégies sont mobilisées pour pallier aux enjeux et aux problématiques en question. Le fait de nier la reconnaissance de la responsabilité organisationnelle, ou bien de déplacer le discours sur un problème plus général, relatent les vocations réelles de l'entreprise qui sont ensuite « déchiffrées » par l'opinion publique. Un message fera donc l'objet d'une double lecture de la part du récepteur qui lit ce message mais décode également toutes les significations qui y sont attachées. Cette tactique est élaborée dans l'optique d'assurer une certaine rétention de son environnement spécifique qui est perçue à travers la communication de ses orientations stratégiques prévisionnelles. En ce sens, le discours des gouvernants découle à la fois de l'intention à légitimer les actions dont la notoriété et la crédibilité de leur entreprise en dépendent. Martinet (1993) [†] définit le discours comme *« un ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent les façons de voir et d'agir sur certains phénomènes, qui produit sa vérité, une vision du monde telle que les problèmes sont définis dans des termes que le discours peut résoudre »*. Le terme « discours » désigne un ensemble d'énoncés de dimension variable produits à partir d'une position sociale ou idéologique (Barry, 2002) et matérialisé dans un rapport annuel. Ce dernier est *« un élément stratégique : il doit mobiliser au plan interne, susciter l'adhésion[‡] et valoriser l'entreprise et son image sociale sur le plan externe[§] »* (Jacquot et Point, 2000, p.4). Duyck (2002) qualifie ce document de partie « stratégique » du rapport annuel et lui confère trois objectifs : conforter l'enracinement des dirigeants, participer au management symbolique de l'organisation et améliorer la visibilité des firmes. En effet, le discours managérial permet aux partenaires d'être informés sur la marche de la société et ses orientations à venir, ce n'est pas cependant sa téléologie essentielle. Selon Jacquot et Point (2000, p. 4), il remplit trois fonctions principales :

- Une fonction « performative » : la téléologie des discours [**] , au sens de Bourdieu (1982), est de convaincre l'assemblée et les lecteurs potentiels de ces rapports à travers un ensemble de justifications permettant d'étayer et de rationaliser la proposition, de lui donner un caractère indispensable, de valoriser ses intérêts pour la société. Le discours n'est pas neutre, il participe à la formulation stratégique et constitue un véhicule du pouvoir (Martinet, 1993). Il est élaboré, les thèmes qu'il développe sont choisis stratégiquement par son auteur. En ce sens, cette communication n'est pas destinée à produire de la transparence mais à attirer l'attention des destinataires sur ce que les dirigeants considèrent comme important (Jacquot et Point, 2000).
- Une fonction « normative » : *« les discours des dirigeants sont aussi des instruments « psychologiques » générateurs et optimisateurs d'images »*. Selon Bardin (1996), une communication est un ensemble de significations volontairement codées par l'émetteur. Le contenu de ces messages contribue à construire ou à renforcer l'image publique, officielle de l'entreprise, « à promouvoir une image spécifique, former des perceptions et des connaissances ». Son analyse permet de connaître les perceptions, les comportements, les pratiques, l'image que l'entreprise se fait de ses actes (Caby, 1994) et celle qu'elle veut diffuser. Le contenu des discours matérialise un certain « paraître » caractérisé par un état d'esprit, une vocation, des valeurs singulières de l'entreprise. Ce sont simplement les raisons officielles, sélectionnées et clairement annoncées. Le discours qui les renferme contribue à légitimer la proposition vis-à-vis du public concerné.
- Une fonction « rituelle du message Présidentiel » : la parole du dirigeant est un axe fondamental de son pouvoir. Son pouvoir, sa prise de parole pour expliquer publiquement une décision est politiquement essentielle. Le style de manifestation de ce pouvoir peut dépendre du poids des valeurs et de l'identité singulière de l'entreprise. Le message peut être prononcé avec « puissance » ou au contraire avec « une fausse naïveté, une idéologie déguisée », il peut

[†] In Caby (1994, p.147).

[‡] Autour de valeurs et de paroles clés.

[§] Proposer une représentation positive et crédible qui favorise la réputation de l'entreprise.

[**] Ces auteurs entendent la téléologie du discours au sens de Bourdieu (1982), c'est-à-dire qu'ils visent à faire advenir ce qu'ils énoncent.

Copyright R&B Link Review © 2014

être altruiste, c'est-à-dire orienté pour valoriser les partenaires, le dirigeant s'efface, comme au contraire, personnalisé, identifié à celui qui en est l'auteur (Jacquot et Point, 2000). Le discours peut alors renfermer un caractère rituel.

Partant de ces fonctions principales, Barry (2002) souligne que l'on peut déduire de ces définitions que l'analyse de discours consiste à étudier des conduites communicatives et à rendre compte des combinatoires produites par l'interaction des contraintes et des choix faits par l'énonciateur. En effet, la lettre du Président constitue généralement le tout premier exercice de communication d'une société cotée dans son rapport annuel. Elle en constitue souvent l'accroche et met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale (Giordano et Platet, 2009).

2.1.2. Les portées du discours à la lumière des théories cognitives

Une situation de crise peut se définir comme une crise de confiance entre une opinion publique qui exprime une inquiétude, et une entreprise, une marque, un dirigeant ou une personnalité. Dans le cas échéant, la situation de crise traduit généralement une rupture de contrat moral, social, culturel ou politique (Maroun, 2010). Ceci dit qu'en période de crise financière, économique, sociopolitique, une nécessité absolue d'une gestion de la communication doit accompagner cette période de turbulence en vue de maintenir la réputation et la confiance de l'entreprise envers ses pairs. En ce sens, les informations publiées par l'organisation constituent des signaux qui auront des impacts différentiés sur la réputation organisationnelle en fonction de leur nature, leur visibilité et leur cohérence (Philippe et Durand, 2009).

Toutefois, la rationalité limitée évoquée par Simon (1955, 1956) peut compromettre toute information et connaissance parfaite des différentes conséquences et par la suite impacter les actions que le dirigeant peut engager (Mourtajji, 2003) (Cf. infra Tableau 1). En effet, la représentation que le dirigeant se fait de son environnement et du futur de son entreprise n'est qu'une représentation actuelle à un moment t, ainsi, au moment t^0, les conditions auront changé et sa perception du monde serait différente (Cossette 1993). En ce sens, la coprésence de signaux conformes et non conformes, et la visibilité du signal rejaillissent favorablement et défavorablement sur la réputation de l'organisation. Cette interprétation de signaux se fonde sur un aspect comparatif des informations diffusées à une phase antérieure et postérieure à la période de crise. Selon Point et Tyson (1999), les managers tentent d'envoyer des signaux ciblant certains lecteurs plus importants que d'autres pour la firme. Cette démarche permet de renforcer le pouvoir et sa légitimité.

Ainsi, la publication de certaines raisons légitime la décision et ces informations peuvent faire bénéficier l'entreprise d'un avantage concurrentiel, à savoir celui de la réputation, dans la mesure où les communications consécutives dans les rapports annuels semblent cohérentes [††] selon des contenus linéaires et d'idées progressives. Le but de l'entreprise, à travers son discours, est de légitimer son existence et ses activités (Igalens, 2007). Le volet empirique de la présente recherche permettra d'éclairer, à travers les thématiques recensées, les différentes facettes de notre problématique étant donné que le discours des dirigeants sur la question reste encore largement inexplorée (Duclos, 1991). En outre, comme le précise Tennyson et al. (1990), la direction contrôle le niveau et le type d'informations que le lecteur reçoit. Or ce dernier ne doit pas pouvoir évaluer dans quelle mesure cette information est fiable et complète. À travers le discours, le manager cherche à être le plus réaliste possible pour convaincre le lecteur de la véracité du rapport (Point et Tyson, 1999), il donne une représentation de la décision qu'il propose.

Ainsi la théorie des signaux développe-t-elle l'idée qu'une organisation peut réduire des problèmes d'asymétrie d'information en envoyant et interprétant des signaux (Spence, 1974). Les asymétries d'information surviennent lorsque l'une des parties possède des informations dont l'autre ne dispose pas, ce qui conduit les différents acteurs à chercher/envoyer des signaux permettant de fournir des informations sur ce qui ne peut être observé (Philippe et Durand, 2009).

Tableau 1 : Les facteurs d'incohérence entre le discours et l'action

Les auteurs de référence	**Les raisons évoquées dans la littérature pour expliquer l'incohérence entre le discours et l'action**
Festinger (1957)	La dissonance cognitive se traduit par une incohérence entre ce qu'on croît, ce qu'on pense et ce qu'on fait.
Modèle de Simon (1955, 1956)	La rationalité limitée, évoquée par Simon, n'autorise pas l'individu à avoir une connaissance parfaite des différentes alternatives, et des conséquences qui peuvent en être engendrées.

[††] Parfois l'action ne suit pas toujours le discours (Mourtajji, 2003).

Copyright R&B Link Review © 2014

Modèle de Giddens (1987)	Les conséquences non prévues, peuvent être des conditions non reconnues pour des actions ultérieures entraînant des actions émergentes.
Les fautes de raisonnement de Schwenk (1985)	Les biais cognitifs ou les fautes de raisonnement mis en évidence par Schwenk [1985], qui constitue l'écart entre ce que la pensée doit être et ce qu'elle est.
Modèle de Giddens (1987)	La conscience ou la connaissance tacite qui regroupe l'ensemble du savoir qui est incorporé dans l'action mais qui ne peut pas être verbalisé.
Les logiques d'action de Dubet (1994)	Le conflit des différentes logiques d'action.
Cossette (1993, 1995)	La vision stratégique est une représentation actuelle du futur. Lorsque les conditions changent, la vision s'en trouve modifiée.
Weick (1979, 1995)	Incertitude et équivocité de l'environnement.

Source : Mourtajji (2003).

3. La méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche est de nature qualitative. La démarche choisie est une analyse thématique. Elle consiste à repérer dans les expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets (Mucchielli, 2002).

3.1. Une analyse thématique des extraits de rapports annuels

Le support de l'analyse est le rapport annuel et l'unité de découpage (Mucchielli, 1998) est l'extrait de ce document directement consacré à la proposition de choisir les thématiques à partir desquelles les banques tentent de communiquer avec leur environnement.

* Le rapport annuel est un document homogène :

  Il est formel (Caby, 1994), tous présentent des structures très proches, enfin le public auquel il s'adresse est sensiblement comparable qualitativement d'une entreprise à l'autre.

* Le rapport annuel est un document représentatif :

  Il est « l'expression des entreprises étudiées ». Il est exploitable par l'analyste et la technique d'investigation privilégiée, c'est-à-dire qu'il contient effectivement les données que l'on veut observer et mesurer (Caby, 1994)

L'analyse de discours entretient avec la linguistique des rapports complexes qui sont toujours en situation de redéfinition constante, car il s'agit plus d'un mouvement scientifique, ayant son objet, ses cadres méthodologiques et ses notions, qu'une discipline circonscrite comme un bloc homogène (Barry, 2002). Cette analyse part du principe que les rapports annuels, développés par les dirigeants des banques libanaises cotées à la *Beirut Stock Exchange*, sont construites autour de plusieurs thèmes.

Mc Connell (1986) identifie neuf thèmes récurrents présents dans le message du Président : la confiance, le contexte du marché, la croissance, la stratégie, le mix produit, les pertes imminentes, les gains imminents, références positives à l'année à venir et aux années futures. Un fragment de discours peut renvoyer à plusieurs thèmes (Mc d'Unrug 1974)[‡‡]. Le thème se définit comme « un sujet, une idée, une proposition qu'on développe dans un discours »[§§]. Les thèmes sont de « véritables leviers pour annoncer des stratégies que les dirigeants souhaitent faire accepter au lecteur » (Jacquot et Point, 2000, p.5). L'objectif est d'identifier ces thèmes pour :

- Discerner les banques qui exploitent les mêmes thèmes ;
- Extraire des thèmes transversaux autour desquels les gouvernants s'expriment. Il est en effet intéressant de comparer les thèmes contenus dans plusieurs documents présentant une décision comparable. Des regroupements de thèmes homogènes permettent d'accéder à des unités de référence qui font l'objet des discours des dirigeants ;
- Faire apparaître les associations de thèmes récurrentes.

L'analyse de contenu de ces documents diffusés par les entreprises est utile pour analyser, comparer les stratégies des différentes organisations (Thiétart et al. 1999). Bardin (1996, p.47) la définit comme *« un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages »* [***]. Le but de l'analyse de contenu est

[‡‡] In Bardin (1996).

[§§] Petit Robert, 2002.

[***] La définition que propose Mucchielli (1998, p.23) aurait pu être retenue :

Copyright R&B Link Review © 2014

l'inférence de connaissances relatives aux émetteurs du message et à leurs intentions, à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non). La méthode appliquée, celle qui correspond le mieux aux objectifs de la recherche, est logico-sémantique (Mucchielli, 1998). Ce n'est pas le sens caché qui importe le plus mais les thématiques évidentes, formulées en tant que telles par le discours.

Ainsi, la préoccupation est de connaître les regroupements de ces thèmes pour faire apparaître la manière dont les discours sont façonnés. Généralement, le thème est utilisé pour les études de motivations, d'opinions, d'attitudes, de valeurs, de croyances, de tendances, etc. (Bardin, 1996). Parce qu'elle est exempte de contraintes réglementaires, la lettre du Président véhicule les symboles et les valeurs[†††] portées par la direction de l'entreprise (Giordano et Platet, 2009).

Le poids du thème, c'est-à-dire l'indicateur, est construit à partir de sa fréquence d'apparition dans le discours. Comme dans l'analyse lexicale, elle part du postulat[‡‡‡] que la répétition des unités d'analyse de discours révèlent les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours (Thiétart et al. 1999). La répétition est une figure de construction en rhétorique[§§§] classique, elle est utilisée « pour faire sens » (Breton, 2000, p.94) et peut être utilisée dans un discours pour convaincre. Elle est créée de toute pièce et provoque un sentiment d'évidence. Un de ses ressorts est la recherche de la fusion entre le message et l'auditoire.

En effet, selon Bardin (1996, p.137), *« faire une analyse thématique consiste à repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi. Qualitativement, l'analyse détaillée de ces thèmes indique quelles sont les valeurs de référence et les modèles présents dans le discours »*.

Compte tenu de la nature du matériau de base de cette recherche : du texte, l'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel Alceste, bien adapté à ce type de démarche (Duyck, 2001). Le codage effectué peut être descriptif puis analytique avant d'être interprétatif et s'inspirer dans ce cas d'une démarche inductive de « grounded theory » (Glaser et Strauss 1967, Glaser 1978). Cette démarche inductive qui est adoptée à partir de l'étude des discours des dirigeants de six banques libanaises cotées sur 7 ans contribue à une définition évolutive du champ de l'engagement des banques auprès de leurs parties prenantes, telle que véhiculée par le façonnement de leurs discours.

La littérature théorique intervient comme support de l'interprétation des thèmes extraits et non comme une grille de repérage à priori des thèmes présents dans les documents. L'objectif de cette partie de la recherche est de repérer les thèmes et d'accroître la propension des connaissances générées à partir des discours des dirigeants des banques libanaises. Après avoir détaillé les choix de méthodes, il est temps à présent d'exposer la procédure de constitution de l'échantillon.

3.2. La constitution de l'échantillon

En premier lieu, le document support doit être représentatif du phénomène étudié. En second lieu, l'échantillon, pour être formé rigoureusement, doit être « une partie représentative de l'univers de départ » (Bardin 1996, p. 127). Il est constitué des rapports annuels respectifs sur une période s'étalant de 2004 à 2007. C'est auprès des sites internet des banques respectives (**Cf. Tableau**) que la collecte des données initiales a dû être menée. Les rapports annuels des 6 banques ont été collectés et retenus pour effectuer cette analyse.

---

par des méthodes sûres (…), rechercher les informations qui s'y trouvent (dans un document), dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que « contient » ce document ou cette communication. Nous lui avons préféré celle de Bardin (1996) car elle est plus précise et distingue parfaitement les différentes étapes qui jalonnent la démarche de l'analyse de contenu.

[†††] En ce sens, elle permet d'appréhender la typologie des discours managériaux et d'identifier les contenus prioritaires investis par la communication de la firme (Giordano et Platet, 2009).

[‡‡‡] Basé sur la théorie de l'apprentissage selon laquelle plus une information est émise fréquemment dans un système donné, plus il est probable qu'elle caractérise un phénomène important pour ce système (Jacquot et Point, 2000).

[§§§] Art de bien parler, technique de la mise en œuvre des moyens d'expression (Petit Robert, 2002).

Copyright R&B Link Review © 2014

Tableau 2 : Les rapports annuels des sociétés sélectionnées

Codification du discours		Année	Banque
1	0001 *IV*AC *PEJ	2004	Banque Audi sal - Saradar Group
2	0002 *V *C *PEJ	2005	Banque Audi sal - Saradar Group
3	0003 *VI *C *PEJ	2006	Banque Audi sal - Audi Saradar Group
4	0004 *VII * PC *PEJ	2007	Banque Audi sal - Audi Saradar Group
5	0005 *IV *AC *SPE	2004	Bank of Beirut s.a.l.
6	0006 *V *C *SPE	2005	Bank of Beirut s.a.l.
7	0007 *VI *C *SPE	2006	Bank of Beirut s.a.l.
8	0008 *VII *PC *SPE	2007	Bank of Beirut s.a.l.
9	0009 *VI *C *PEM	2006	Banque Bemo
10	0010 *VII *PC *PEM	2007	Banque Bemo
11	0011 *IV *AC *SPE	2003	Blom Bank
12	0013 *IV *AC *PEM	2004	Blom Bank
13	0014 *V *C *PEM	2005	Blom Bank
14	0015 *VI *C *PEM	2006	Blom Bank
15	0016 *VII *PC *PEM	2007	Blom Bank
16	0012 *VI *C *PEJ	2006	BLC Bank s.a.l.
17	0017 *IV *AC *PEM	2004	Byblos Bank
18	0018 *V *C *PEM	2005	Byblos Bank
19	0019 *VI *C *PEM	2006	Byblos Bank
20	0020 *VII *PC *PEM	2007	Byblos Bank

4. Résultats et discussion

Cette analyse a pour objectif de repérer les différents discours-types et les représentations[****] des gouvernants dans les rapports annuels des six banques commerciales cotées à la BSE. D'un point de vue crise sociopolitique, l'analyse textuelle a porté sur la nature des caractéristiques clés communiquées aux diverses audiences afin que les banques puissent maximiser leur valeur économique et sociale.

Dans le même prolongement, l'objectif de cette étude est de faire apparaître les arguments explicites qui constituaient les fondements des discours adoptés et les thématiques évoquées lors d'une période de crise sociopolitique. Dans un sens large, ces documents analysés renvoient l'image que les acteurs souhaitaient transmettre de leur intention et de converger les attentes consécutives des parties prenantes tout en instaurant un climat de confiance courant le passage par des périodes d'instabilité politique et économique.

4.1. Un descriptif général

Le vocabulaire employé dans les extraits de rapport annuels est riche. En moyenne, 388 u.c.e ont sont classées, soit 79% du contenu des rapports. C'est pourtant un nombre déjà trop élevé pour seulement vingt rapports. Les mots recensés sont répartis suivant cinq classes dans lesquelles figurent les thématiques respectives à chacune. Comme le montre le dendrogramme général (**Annexe I**) le corpus possède une bonne représentativité avec 79% des UCE classées et ne présente aucune anomalie au sens de la loi de Zipf[††††]. 135 critères répartis en 5 classes, pondérés en fonction de leur importance pour la typologie du discours dans le secteur bancaire, constituent la grille d'évaluation. Les classes 1 et 2 sont majoritaires et représentent respectivement 24,2% et 32,2% des UCE classées, les classes 3, 4 et 5 pouvant être qualifiées de résiduelles avec 18,8%, 16% et 8,8% des u.c.e.

4.2. La classe 1 : le discours de la « finance »

La première classe relève de la thématique « financière ». Les périodes d'instabilité et de crises ont toujours suscité chez la clientèle un besoin accru

[****] Plusieurs axes de communication sont possibles. Une liste exhaustive de ces axes, ou thématiques, apparait prétentieuse. Le but consiste à mettre en relief les différentes thématiques qui peuvent être constamment abordées lors des discours des dirigeants.

[††††] http://users.etu.info.unicaen.fr/~giguet/java/zipf.html

Copyright R&B Link Review © 2014

d'information et de sécurité. Ce besoin d'information est lié à l'existence d'une asymétrie d'information (Elidrissi, 2011).
Des extraits des UCE significatives dans la classe «1» relate le positionnement du discours financier au niveau des résultats passés et aussi d'une projection à partir de ces résultats pour une évolution financière performante pour l'année suivante. Il en suit que la raison d'être de ces établissements est financière en premier temps.

La communication financière répond ainsi à une obligation de transparence dans l'objectif d'établir un climat de confiance entre ces différentes parties prenantes (De Boissieu, 2002). Dans un second temps, les mots « ratio », « increase », « loan », « deposit », « net » et « liquidity » mettent en exergue des chiffres qui continuent à afficher une croissance des dépôts en dépit de l'instabilité qui secoue la région. Ces mots considérés comment étant comme co-occurrents afin d'en déduire le contexte.

D'après la théorie du signal, le discours du dirigeant peut avoir comme objectif de signaler au marché l'accroissement de l'assurance et de la valeur afin d'accentuer l'association des annonces de prévisions avec la performance. Ce résultat souligne que les dirigeants sont incités à divulguer l'information surtout lorsque la valeur de l'entreprise augmente. Certaines informations ont été analysées comme des mécanismes de signalisation sur la qualité de gestionnaire de l'émetteur.

« Thus immediate net liquidity in Lebanese pounds and foreign currencies stood at a comfortable 105.9% and 63.2% respectively, whereas the rations of gross non performing loans and loan loss reserves were a respectable 7.9% and 95% » (Blom Bank, 2007).

« Le secteur bancaire libanais est caractérisé par d'importantes liquidités. Les ratios de liquidités primaires demeurent toujours bien au-dessus des standards régionaux et internationaux, représentant environ la moitié des dépôts de la clientèle » (Azhari, 2012).[‡‡‡‡] En ce sens, le risque de liquidité n'est pas alertant du moment où les ménages ont d'une part ont accès au crédit, et d'autre part déposent des fonds considérables dans leurs établissements financiers. Partant de ces propos, la performance financière est toujours meilleure de celle qui est affichée dans le discours. Ceci dit que l'information, délivrée dans le discours, est calculé en fonction du degré d'incertitude. Cela peut être expliqué par le souci des banques de préserver leur réputation et d'éviter les conséquences négatives qu'elles encourent si elles n'alertaient pas le marché en cas de faible performance. En ce sens, et si le contexte régional le permet, les banques peuvent dépasser leur objectif prévisionnel.

Proposition 1 : L'exploitation de la communication financière permet aux parties prenantes de réduire leur degré d'incertitude vis-à-vis leur préférence et leur choix de décision d'investissement.

En se basant sur l'optique financière, selon laquelle les entreprises diffusent un niveau élevé d'informations lorsqu'elles sont dotées d'une information favorable. Ce résultat empirique trouve une explication théorique dans la théorie du signal. Une entreprise un signal au marché sur son importance et sur la qualité de sa politique de communication financière. Ce signal a pour conséquence d'influencer les anticipations des investisseurs et de donner une légitimité et une image de marque de l'entreprise. En réalité, la clientèle a maintenu sa confiance du moment où elle a toujours détenue un volume significatif de dépôts dans les banques libanaises.[§§§§]Il a été mentionné aussi que la perception du secteur bancaire libanais était entendue comme refuge en temps de crise. En effet, la réduction de l'asymétrie informationnelle rend possible de meilleures anticipations, ce qui pourra attirer les clients et de conforter leur confiance. Comme le soulignent Diamond et Verrecchia (1991), la décision de réduction de l'asymétrie informationnelle est concomitante avec la recherche de nouvelles liquidités.

« Le Liban a démontré la solidité de son système financier à deux reprises, en 2005 suite à l'assassinat de Rafic Hariri, puis en 2006, durant l'offensive israélienne. La guerre que nous avons vécue a surpris les marchés. Toutefois, la réaction est restée modérée. La sortie de capitaux n'a pas concerné plus de 3,5 % des dépôts et la dollarisation est passée de 72 à 76 %, alors qu'en février 2005, ce taux avait atteint 80 % » (Salamé in Al-Attar, 2006). Les flux vers le Liban ont connu une forte augmentation durant la période 2007-2010 en raison de la hausse des prix du pétrole, suivie d'une forte crie de confiance sur les marchés financiers et de capitaux régionaux et internationaux.

[‡‡‡‡] In Hamdan S. (2012).

[§§§§] Le grand nombre d'expatriés libanais constitue le principal déterminant du volume des transferts de fond, influencés également par d'autres facteurs tels les conditions économiques à l'étranger et le taux de change.

Copyright R&B Link Review © 2014

4.3. La classe 2 : le discours de « croissance »

Le discours de croissance, relatif à la classe « 2 », s'avère crucial dans la mesure où les dirigeants communiquent des promesses volontaristes qui se traduisent par des intervalles de temps et même des délais concernant la durée de leur aboutissement aux objectifs fixés. Cela s'explique par un engagement de performance qui guide les parties prenantes à juger de la pertinence des paroles à la suite d'un comparatif entre les paroles et les résultantes des actions afférentes. Cela conduit aussi à la mise en place d'un dispositif basé sur la confiance par anticipation qui permet d'éviter tout comportement opportuniste (Elidrissi, 2011, p.7). Ainsi, pour cet auteur, la confiance repose avant tout sur la loyauté face aux engagements pris à l'égard des autres. « *At the banking sector level, activity was in line with the witnessed improvement in the general economic environment. Measured by total assets, banking activity grew by 12.8% in 2004, slightly exceeding the nominal growth of the economy and scantly above the average banking activity growth rate for the last five years (10.5%) »* (Banque Audi, 2004). Toutefois, la Banque du Liban suit de près la performance des banques libanaises, présentes dans les régions qui vivent des tourmentes, et leur demande de réaliser régulièrement des tests de sensibilité ou des stress tests mensuels afin d'évaluer le degré de sensibilité du capital actuel et sa résistance à tout choc éventuel et de constituer des provisions en fonction des résultats.

Proposition 2 : La croissance constitue un indicateur de « performance bancaire » utile et qui équivaut à moins de précarité et moins d'incertitude de l'activité pour les parties prenantes.

4.4. La classe 3 : le discours de l'« engagement et confiance »

Tous les indicateurs laissent à penser que la présence de la crise est plausible autant que les organisations ne le seront aussi. Dans ce prolongement, le fondement du maintien de l'engagement et de la confiance de la clientèle envers les banques libanaises prône constamment dans les discours des gouvernants considérant que la période de crise est omniprésente. En général, le rôle des banques a pour objet de prendre les précautions nécessaires et de préparer un plan de continuité pour parer à toute éventualité. Trueman (1986) explique pourquoi certains dirigeants communiquent des prévisions de résultats. Il montre dans son modèle que la mise en place d'une communication financière de qualité constitue un signal au marché.

En ce sens, la communication doit se donner pour objectifs de restaurer la confiance de ses employés, clients et actionnaires. Au Liban, la confiance de la clientèle dans les banques locales s'est traduite par un accroissement record des dépôts bancaires au cours des huit premiers mois de 2008. Cette hausse s'est chiffrée à 8 milliards de dollars, dépassant ainsi la moyenne de hausse annuelle de 5 à 6 milliards de dollars (Mokbel *in* Libanvision). Ceci dit qu'à travers les périodes étudiées (2004-2007), les banques ont toujours prévues une réviviscence d'éventuelles crises internes et les ont conduites à prendre des stratégies anticipatrices en vue d'atténuer les répercussions émergentes sur leur développement.

Les termes, « trust », « futur », « remain », « continue », « commitment », « hope » placent les banques dans une perspective de pérennité dans la mesure où l'engagement des parties prenantes demeure un des piliers de cette hantise. Ceci dit que le « nous », souvent servant d'appui et très représentatif pour le « public », désigne l'expression d'une forte conviction et d'une démarche volontariste qui vise de la consolidation de la fidélisation de la clientèle. L'efficacité du discours repose alors sur l'émergence d'un consensus implicite tentant compte des différents groupes d'intérêts.

Proposition 3 : L'exploitation du discours permet d'atténuer le risque perçu par les parties prenantes et de consolider leur engagement et leur confiance envers leurs banques respectives.

« La balance des paiements, qui était déficitaire de plus d'un milliard de dollars en juillet, a retrouvé un excédent de 247 millions de dollars en août. Sur les huit premiers mois, la balance cumulée est de nouveau excédentaire de 1,6 milliard de dollars. Je le répète, je pense que le pays est financièrement solide. La preuve : après deux crises successives et la nervosité des marchés observée depuis l'adoption de la résolution 1559, la confiance dans le système libanais ne fait qu'augmenter » (Salamé in Al-Attar, 2006). En ce sens, l'incertitude et les conséquences négatives, relatives aux hypothèses construites par les parties prenantes à l'égard d'un environnement particulier, sont atténuées du moment où il s'agit d'une prédisposition générale du client au risque avec son interprétation et son degré d'appréciation.

4.5. La classe 4 : le discours de l'« expansion stratégique »

Les banques libanaises ont toutefois fois la hantise d'assurer une croissance tant nationale qu'internationale. Cet amendement dépasse la seule logique financière et participe au développement stratégique local. En ce sens,

Copyright R&B Link Review © 2014

l'expansion stratégique locale des agences bancaires se comprend par l'atténuation de la proximité organisationnelle vis-à-vis de la clientèle afin de s'exprimer via une proximité géographique (banque proche du domicile) et une proximité psychologique (réseau chaleureux). Ce discours se centre sur une diversification régionale et propose également un éventail de produit afin que la banque puisse élaborer des offres de personnalisation pour tout segment du marché libanais.

Cette information diffusée par le biais des discours des dirigeants se comprend par une communication publicitaire. Les buts recherchés sont multiples : faire connaitre l'organisme bancaire, inspirer confiance, mobiliser le personnel en contact et différencier les banques. En cela, l'objectif est de combler le manque d'informations dont disposent les clients. La publicité, sous-jacente, doit fournir aux clients des renseignements sur les produits et services offerts et les conditions requises pour en bénéficier.

« In June 2004, Bank Audi closed a Merger/Acquisition transaction with Banque Saradar, one of the Top 10 Banks in Lebanon. The operation, the largest of its kind in Lebanon, lead to a further consolidation of the Group's domestic positioning and the strengthening of its regional expansion strategy. » En effet, les banques libanaises sont en concurrence pour les clients les plus importants, et ceux dont les besoins dépassent les capacités de financement locales. En se développant régionalement, avec un réseau compétitif de filiales bien capitalisées, elles seront en mesure d'accroître leurs capacités de financement et devenir ainsi compétitives.

4.6. La classe 5 : le discours de l'« internationalisation »

Dans ce type de discours, une stratégie d'internationalisation est forcément « ambitieuse » dans la mesure où les banques libanaises sont prêtes à accéder à de nouveaux marchés et de témoigner de leur professionnalisme et de leur savoir-faire vis-à-vis leur orientation stratégique. Cette perspective découle d'une double approche. La première approche se traduit à la fois de l'expansion de la frontière des organisations bancaires et aussi de la disposition d'un avantage concurrentiel fondé sur leurs compétences et ressources humaines. L'industrie bancaire au Liban est principalement basée sur la crédibilité et sur les compétences de son personnel. La seconde se comprend par une volonté des banques libanaises à s'externaliser en vue d'assurer une croissance plus rapide et d'une présence internationale tout en utilisant les potentialités de l'entreprise. Les banques possèdent plusieurs atouts compétitifs susceptibles de générer des profits plus élevés à l'étranger. « L'exportation des services bancaires libanais dans le monde arabe et ailleurs, depuis la circulaire de la BDL qui leur a permis de placer 50 % de leurs fonds propres à l'étranger, a joué comme une assurance face aux risques internes. Elle a permis de réduire la vulnérabilité des banques face aux secousses locales » (Salamé in Al-Attar, 2006).

Proposition 4 : L'exploitation du discours permet de témoigner de la capacité des banques libanaises à assurer une compétitivité internationale et à améliorer leur visibilité vis-à-vis des parties prenantes.

Azhari (2012) a par ailleurs qualifié le secteur bancaire libanais de très ouvert vers l'étranger, avec des banques libanaises présentes dans 33 pays hors du territoire. Une amélioration de la visibilité, permettra aux banques libanaises d'y poursuivre leur stratégie expansionniste afin de tirer profit du fort potentiel de croissance offert par ces marchés (FFA Private Bank, 2011). En ce sens, c'est en fonction de leur réputation que les organisations vont élargir ou restreindre leur champ d'action stratégique. Cette vision stratégique découle d'une part de la volonté des banques libanaises à assurer une meilleure performance et d'autre part de réduire l'incertitude qui pourrait subsister, dans le cas échéant, au Liban.

A titre indicatif, « courant la période de guerre en été 2006, la Bank Audi a dû faire face à des transferts de près de 4 % de ses dépôts vers l'étranger. Mais près de la moitié de ces transferts ont atterri dans les filiales de la banque », se félicite M. Baz. ***** La politique d'expansion régionale menée par la Bank Audi depuis quelques années lui a permis d'augmenter son immunité globale au Liban et ailleurs, en diversifiant ses actifs. « Aujourd'hui, près de 90 % des actifs sont encore générés au Liban, mais dans cinq ans, cette part devrait atteindre 50 % », indique-t-il. Les marges restant plus importantes au Liban, la part des profits générés dans le pays devrait rester de l'ordre de 60 % »

L'internationalisation constitue clairement un avantage concurrentiel décisif, mais c'est aussi pour les banques libanaises un moyen de mutualiser les risques macro-économiques. Une banque absorbera plus facilement le choc de crises politiques et sociales passagères dans un pays donné si elle est également présente dans d'autres pays. Les crises politiques régionales sont venues rappeler combien une situation politique pouvait se

***** Conseiller du PDG de la banque Audi.

Copyright R&B Link Review © 2014

dégrader rapidement et avoir d'importantes conséquences macro-économiques. Si une banque est de petite taille, autrement dit exclusivement locale, les crises peuvent mettre son existence même en péril.

5. Conclusion

Courant les périodes de crises régionales, les banques libanaises ont assuré un rôle actif en tant que gestionnaire de crise. Le secteur bancaire libanais est assurément le plus important du pays du fait qu'il a permis à ce pays de maintenir la valeur de sa monnaie et de prévenir un effondrement de ses finances publiques et ainsi de son économie. Ce constat converge avec les finalités des thématiques recensées dans les discours des dirigeants. L'analyse textuelle de ce travail de recherche a permis la classification des thèmes repérés et d'expliciter les catégories véhiculées par les discours des dirigeants.

Cette méthodologie de classification est fondée sur les associations multiples entre les mots permettant d'identifier des catégories de réponses appelées clusters qui sont constitués de mots qui ont été souvent citées ensemble (Elidrissi, 2011).

En guise de synthèse, les banques veillent dans la gestion de leurs ressources à conserver un niveau requis de liquidité en livres libanaises et en devises, afin de renforcer la confiance dans le secteur bancaire et lui permettre de faire face rapidement aux situations imprévisibles auxquelles le pays est souvent confronté. Cette attitude est souvent source de rassurance également pour les parties prenantes.

Ainsi les risques d'asymétrie de maturité sont considérés faibles, car les banques libanaises jouissent d'une grande capacité à faire face aux retraits ou virements grâce à leurs liquidités importantes et aussi grâce à la fidélité du déposant et sa confiance dans sa banque, comme l'ont d'ailleurs montré les nombreuses expériences ces dernières années (Rapport des associations des banques au Liban, 2009). La présente recherche présente un double intérêt : au niveau empirique, l'intérêt de notre travail se comprend par l'adoption d'une première démarche de nature descriptive et d'une deuxième de nature explicative. Dans un premier temps, cette recherche propose des dimensions de mesure pour jauger la qualité des discours. L'apport des résultats empiriques avec leur justification empirique avancent les dimensions suivantes:

- La communication financière : l'information est supportée par un signal véhiculant des données financières et extra financières, sur l'entreprise, son
- à l'internationale.

- Plusieurs limites peuvent être mises en évidence concernant notre recherche. Ces limites sont soit théoriques soit empiriques. D'un point de vue théorique, notre travail aurait été plus valorisé tout en analysant l'interrelation entre le discours et la gouvernance. En cela, l'étude porte activité et ses résultats, entre celle-ci et ses différents partenaires.
- La communication publicitaire : l'information véhiculée par les discours des dirigeants atteste de la volonté des banques libanaises à prévenir les parties prenantes d'une démarche volontariste qui vise de la consolidation de la fidélisation de la clientèle grâce à la mobilisation de leur proximité organisationnelle.

La communication stratégique : l'information perçue témoigne d'une attention particulière disposés à adopter un dispositif prudentiel qui vise une stratégie d'investissement essentiellement sur l'influence de la qualité de la communication sur le système de gouvernance et de la professionnalisation de ce dernier.

Annexe .A

Classe 1		Classe 2		Classe 3	
Formes	**Khi²**	**Formes**	**Khi²**	**Formes**	**Khi²**
ratio (39)††††††	83	sector (33)	53	we (57)	103
increase (42)	57	growth (45)	37	our (121)	85
loan (41)	47	performance (20)	23	will (23)	61
quality (15)	36	equity (17)	19	their (33)	51
deposit (33)	35	economic (17)	19	Byblos (11)	49
by (69)	31	share (31)	17	trust (10)	44
net (27)	28	common (10)	16	future (12)	43
liquidity (20)	27	result (18)	16	you (16)	40
maintained (10)	27	growing (13)	16	staff (11)	38
doubtful (11)	26	equivalent (12)	16	are (21)	36
decrease (7)	22	relative (8)	14	believe (8)	35

††††† Les chiffres indiqués entre parenthèses désignent le nombre d'u.c.e où la forme est présente.

Copyright R&B Link Review © 2014

gros (11)	20	domestic (18)	14	like (9)	34
end (24)	19	environment (13)	14	remain (9)	34
low (6)	19	driven (9)	13	continue (11)	34
total (25)	19	December (12)	13	my (8)	31
policy (15)	19	month (10)	12	express (7)	31
stood (7)	18	despite (12)	12	appreciation (7)	31
standard (8)	17	per (9)	11	stakeholders (7)	31
international (8)	17	was (38)	11	professional (7)	31
fund (12)	16	year (63)	11	and (143)	30
rose (12)	16	reported (8)	11	commitment (8)	30
immediate (7)	16	averer (14)	10	all (22)	27
currencies (5)	16	economy (9)	10	customers (15)	27
risk (8)	15	among (8)	9	shareholders (17)	26
asset (35)	15	solid (4)	9	who (6)	22
pound (6)	15	direct (6)	9	hope (6)	22
currency (10)	15	mainly (14)	9	your (8)	22

Variable (Eff.)	**Khi²**	Variable (Eff.)	**Khi²**	Variable (Eff.)	**Khi²**
***IV (29)**	33	*PEJ (100)	94	*PBM (40)	16
***PBM (48)**	15	*Iv (26)	22	*SPE (23)	6
***AC(32)**	7	*C (83)	4	*PC (18)	4
***SPE (29)**	7				

CLASSE 4		**CLASSE 5**	
Formes	**Khi²**	**Formes**	**Khi²**
regional (25)	32	Syria (14)	106
expansif (19)	29	Saudi (12)	96
balanced (6)	27	Arabia (11)	96
competitif (5)	27	license (10)	85
service (15)	26	open (10)	76
product (11)	24	branche (24)	75
privation (13)	22	Egypt (8)	74
diversifier (10)	22	opened (7)	63
order (6)	21	overseas (6)	53
horizon (5)	21	Jordan (8)	52
developing (4)	21	new (24)	44
geographic (5)	21	qatar (5)	42
strengther (4)	21	sudan (4)	42
been (12)	20	launch (5)	35
branch (11)	20	countries (5)	35
line (7)	17	activities (10)	33
business (10)	17	representation (4)	32
oman (5)	16	obtained (3)	31
strategy (12)	16	two (8)	28
technology (3)	16	also (10)	26
accomplishment (3)	16	france (5)	26
meet (4)	15	office (4)	26
become (4)	15	establish (3)	22
expanding (4)	15	switzerland (3)	22
establish (4)	15	other (6)	19
new (16)	14	network (6)	19
banking (32)	14	plan (5)	17

Variable (Eff.)	**Khi²**	Variable (Eff.)	**Khi²**
***VII (26)**	9		*V (11)
***PC (16)**	4		
***SPE (18)**	3		

REFERENCES

Association des banques au Liban, Rapport 2009.
Bardin L. (1996). L'analyse de Contenu. PUF, Paris, 1996, 291 pages.
Barry O. (2002). Les bases théoriques en analyse du discours. Publications de la Chaire MCD. https://depot.erudit.org/id/002331dd.

Copyright R&B Link Review © 2014

Bourdieu, P. (1982). Ce que parler veut dire : l'économie de l'échange linguistique. Paris, Fayard, 1982, 244 pages.
Caby, J., (1994). Motivations et efficacité des offres publiques d'achat et d'échange en France de 1970 à 1990. Thèse de Doctorat, Université de Nancy II, 5 janvier 1994.
Cossette P. (1993). Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire. Actes de la 39ème conférence de l'ICSB, Strasbourg.
De Boissieu (2002), « faut-il tout dire tout le temps ? », dans le dossier sur la transparence financière, Sociétal, N° 37, 3ème trimestre.
Diamond D., et R. Verrecchia. (1991). « Disclosure, liquidity and the cost of equity capital». The Journal of Finance 46 (September): 1325-1360.
Dodd E. M., (1932). For whom are Corporate Managers Trustees? Harvard Law Review, 45 (7), p. 1145-1163.
Duclos, D. (1991). Les industriels et les risques pour l'environnement. Paris, l'Harmattan, 239 p. Duyck, JY. (2002). Crises et discours : quelques réflexions autour du « mot du Président », in Sciences de Gestion et pratiques managériales, Réseau des IAE, Economica, collection Gestion.
Elidrissi A. (2011), «La loyauté dans les banques, vers un renforcement du dispositif de fidélisation des clients» Cnriut 2011, Cherbourg-Octeville, 8-10 Juin.
Giordano-Spring S., Pierrot-Platet F. (2009). Analyse des discours RSE dans la lettre du Président. 30ème congrès de l'association francophone de comptabilité, Strasbourg.
Hamdan S. (2012). Le secteur bancaire libanais: entre défis et performances. Le commerce du Levant. 15/05/2012.
Igalens J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. Finance Contrôle Stratégie - volume 10, n° 2, juin, 2007, p. 129 – 155.
Jacquot, T., Point, S. (2000). Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe. Grefige, Cahier de Recherche, n° 2000-10, Université de Nancy 2, 2000, 22 pages.
Keller R. (2007). L'analyse de discours du point de vue de la sociologie de la connaissance. Une perspective nouvelle pour les méthodes qualitatives. Recherches qualitatives – Hors Série – N°3. Actes du colloque, Bilan et Prospectives de la recherche qualitative », Association pour la recherche qualitative, ISSN 1715 8702, p.287-306.
Lindblom, C.K. (1994). The concept of organizational legitimacy and its implication for corporate social responsibility disclosure. Paper presented at the « Critical Perspectives on Accounting Conference », New York.
Maroun, N. (2010). La rhétorique démocratique en temps de crise. Discours, délibération, légitimation. Le 20-21 janvier 2011. Depuis la Grèce antique, Information publiée le mardi 29 juin 2010 (source : Crystal Cordell Paris).
Martinet, A.C. (1993). Stratégie et pensée complexe. Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1993.
Martinet, A.C. (1993). Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour ? Papier de Recherche, IAE Lyon, 1993.
Mc Connell D. (1986). The President's Letter to Stockholders: A New Look. Financial Analysts Journal, Sept-Oct., pp.66-70.
Mourtaji L. (2003). La réalité des déclarations des dirigeants : formalisation de la stratégie ou stratégies de formalisation ? XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
Mucchielli R. (1998). L'analyse de contenu des documents et des communications, 8ème édition, Collection Formation Permanente, ESF éditeur, 1998.
Philippe, D., Durand, R., (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. Revue française de gestion, Vol 35/194 -2009, pp.45-63.
Point, S., Tyson, S., (1999). What so French annual reports reveals about the internationalization of companies? European Management Journal, vol. 17, n° 5, October 1999, 555-565.
Spence, A.M. (1974), Market signaling: Information transfer in hiring and related processes. Harvard University Press: Cambridge, MA. Suddaby, R., Greewood, R., (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. Administrative Science Quarterly, 50, 2005, 35-67.
Tennyson B.M., Ingram R.W., Dugan M.T. (1990). Assessing the information content of narrative disclosure in explaining bankruptcy, Journal of Business Finance and Accounting, vol. 17, n°3, Été1990, p.391-411.
Thiétard R-A. (1999). Méthodes de recherche en management, Ouvrage Collectif, Paris, Dunod, 1999, 535 pages.
Trueman B. (1986). Why do managers voluntary release earnings forecasts. Journal of Accounting and Economica, Vol. 8, pp.53-71.

Copyright R&B Link Review © 2014

BART & JONES

PUBLISHERS