

UNIVERSITE DE LILLE 1- IAE DE Lille

Ecole doctorale Sésam

(Sciences économiques, Sociales, de l'Aménagement et du Management)

Thèse préparée au sein de laboratoire

Lille Economie et Management (LEM)

UMR CNRS 8179

Titre : La fidélisation des parties prenantes centrales (Actionnaires et Personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise

Thèse pour l'obtention du doctorat

En science de gestion présentée et soutenue publiquement à Lille

Le : **5 Décembre 2012** par

Abderrahman JAHMANE

Jury :

Mr. Pierre LOUART, Professeur IAE de Lille Directeur de recherche

Mr. David ALIS, Professeur, Université de Rennes I, Rapporteur

Mr. Jean-Marie PERETTI, Professeur, ESSEC, Université de Corse, Rapporteur

Mr. Bernard FUSTIER, Professeur Emérite, IAE de Corse, suffragant

Mr. Didier CAZAL, Professeur, IAE de Lille, suffragant

Madame Delphine VAN HOOREBEKE, MCF, IAE de Toulon, invitée

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à monsieur le Professeur Pierre LOUART pour son aide, ses précieux conseils et son soutien depuis le début de mon travail doctoral. Sa culture, sa bienveillance, sa disponibilité et sa rigueur m'ont permis de mener à bien cette thèse au-delà des moments de doute qui ont pu survenir.

Je tiens à remercier également Madame Delphine VAN HOOREBEKE qui m'a accompagné durant l'avancée de cette thèse en tant que co-directrice et pour ses conseils avisés. Je la remercie pour sa patience dont j'ai usé et abusé. Je la remercie également pour ses conseils clairs et constructifs, ses encouragements renouvelés, sa grande disponibilité et son soutien sans faille tout au long de ce travail.

Au-delà de simples remerciements, je souhaite leur témoigner toute ma reconnaissance et ma fidélité dans les années futures.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude aux Professeurs David ALIS et Jean-Marie PERETTI de m'avoir fait l'honneur d'accepter de juger mon travail en tant que rapporteurs. Merci également aux professeurs Bernard FUSTIER et Didier CAZAL d'avoir accepté de faire partie du jury de soutenance.

Je remercie aussi monsieur Benoit DEMIL directeur du LEM pour les financements qu'il m'a accordé pour participer aux différents colloques nationaux et internationaux et pour ses conseils lors des journées de recherche organisées par le LEM. Sans oublier Catherine Carlier pour son aide, sa gentillesse, sa disponibilité et sa collaboration sans limite.

Je remercie les personnes ressources et responsables de différentes fonctions qui m'ont aidé à recentrer mon travail tout au long de son évolution par de nombreuses rencontres et discussions comme Carlos Pardo, Emmanuel Signaou, François Fatoux, Jamel eddine Henchiri, Jean Dufour, Martine Hue, Véronique Guisquet-Cordoliani.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Karima Lahmouz, Amira Nouri Belhaj, Skander Belhaj et Pierre Piré-Lechalard pour leurs très grande disponibilité et leurs nombreux conseils qu'ils m'ont prodigués en matière de traitement des données qualitatives et quantitatives.

Finalement je ne pourrais jamais remercier assez mes parents pour leur soutien tout au long de ce travail. Qu'ils me pardonnent pour toutes les inquiétudes dont j'ai été à l'origine, sans eux je ne serais jamais arrivé jusque là. J'espère qu'avec la fin de ce travail, ils auront de quoi être fiers de moi.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....P.4

PREMIERE PARTIE : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions..... Page 31

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?.....Page 54

A). La Responsabilité Sociale des Entreprises.....Page54

B). L'Investissement socialement responsablePage 79

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes..... Page 91

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs..... Page 122

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière..... Page 157

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants..... Page 191

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses..... Page 222

CONCLUSION GENERALE.....Page 301

Bibliographie.....Page 307

Liste des tableaux..... Page 333

Liste des figures.....Page 336

Liste des graphiques.....Page 337

Annexes.....Page 338

INTRODUCTION GENERALE

Depuis que l'entreprise est apparue dans le champ économique, la réflexion sur ses finalités et les moyens de les atteindre est toujours restée d'actualité. Des études, principalement anglo-saxonnes, ont commencé, depuis la fin des années 70, à occuper le terrain de recherche en friche des relations entre les décisions de gestion des ressources humaines et la performance à court et moyen terme des entreprises : elles s'appuient sur des fondements théoriques issus des théories de la firme et prennent souvent, lorsqu'elles sont empiriques, la forme d'études d'événements (Mc Williams et Siegel, 1997. Gillet, 1998, Hubler et Schmidt, 1998).¹ Face aux problèmes de gouvernance des entreprises, les parties prenantes (investisseurs, personnels, clients, fournisseurs...) de plus en plus, attendent le respect de standards en termes de transparence et d'éthique, les entreprises sont plus clairement exposées aux attentes des associations, des clients et des consommateurs, soutenus par une législation et une couverture médiatique croissante, en ce qui concerne leur participation au développement durable (Berle et Means, 1932 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al. 1997). Le droit de propriété reste le fondement du pouvoir de définition des finalités de l'entreprise, mais l'exercice de ce pouvoir s'est largement complexifié, et la légitimité des décisions n'est plus acquise automatiquement du simple fait qu'elles émanent des propriétaires de l'entreprise (Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Husted, 2000 Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006). Par ailleurs, les actionnaires et les personnels porteurs des capitaux (financier et compétences) qui méritent des rémunérations équitables (March et Simon, 1979 ; Barlaw, 1992 ; Reichheld, 1996 ; Peretti, 1999 ; O'Neil, 2000 ; Vitrak, 2004 ; Dutot, 2004 ; Meyssonier, 2005 ; Alis et Saulguin, 2005 ; Colle, 2006 ; Liger, 2007 ; Gounant, 2006 ; Sueur, 2007 ; Kabbaj, 2007 ; Henda et Guilbert, 2008 ; Rebérioux, 2008 ; Ottaviani, 2009 ; Touffut et al. 2009...), peuvent aussi se trouver dans des groupes sociaux influençant la marche de l'entreprise : clients, citoyens, voire des organismes non gouvernementaux. Dans une économie moderne qui fait des compétences individuelles et de l'engagement des parties prenantes un enjeu stratégique, on comprend que les dirigeants souhaitent fidéliser tous ceux dont la contribution est jugée déterminante dans ou pour l'entreprise (Trinquécoste 2010). Dans ces conditions, la responsabilité des dirigeants dans le choix du périmètre et du contenu de la performance devient de plus en plus assimilable aux activités de type politique qui demande de porter attention à de multiples partenaires parfois imposés (Pasquero, 2002, Ittner et Larcker, 1999). La réponse aux attentes d'une partie prenante a une forte probabilité de se faire au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. Parce qu'elle n'a pas cette finalité, la théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance (Kennerley et Neely, 2003, Said et al, 2003 et Gomes et al, 2004 ; Alis et Saulguin, 2005). Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les

¹ Hubler et Schmidt (1998) ont effectué une étude d'événement en France de 1992 à 1996 afin de mesurer les conséquences boursières des décisions en matière de ressources humaines. Les événements repérés sont d'ordre stratégique et managérial : suppressions d'emploi, chômage technique, créations d'emplois, nomination ou démission de dirigeants, accords salariaux ou sur le temps de travail, grèves. Dans ce cadre, Hubler et Schmidt constatent bien des effets significatifs de leurs événements sur les rendements boursiers des entreprises concernées.

différents acteurs selon un processus de compromis mutuel (Wood 1991, Mitchell et al. 1997, Carroll 1999, Capron et Quairel, 2005).

Les entreprises doivent de plus en plus faire face à deux principales exigences : d'abord une exigence de pérennité dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de volatilité des marchés (L'hermitte, 1999), puis une exigence de croissance face à des parties prenantes de plus en plus exigeantes en termes de création de valeurs (Charreaux et Desbrières, 1998).

La Responsabilité sociale de l'entreprise correspondrait à l'adoption par la firme de chartes, de normes et de labels et par la réalisation d'audits en mettant en avant son volontarisme social. Cette activité consiste à divulguer les données relatives aux activités sociales et environnementales effectuées par l'entreprise. Le contexte économique et social actuel nous suggère de réfléchir sur un modèle de management de la fidélisation des ressources humaines et financières. La convergence des intérêts des uns et des autres trouve sa propre limite, lorsque les conditions du marché favorisent la mobilité même si la précarité est assumée par les salariés, les actionnaires et les entreprises. Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines et financières consistent, pour les entreprises, à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés, pour le maintien du niveau de la valeur de leurs capitaux : compétence et financier. La fidélité des partenaires (salariés et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises (Reichheld, 1996). En ce sens, pour l'entreprise, la fidélisation des partenaires présents est moins coûteuse que d'en rechercher des nouveaux (Germain, Trébucq, 2004 ; Amblard 2007).

La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte, des fonds, des connaissances et de compétences et d'améliorer l'efficacité des personnels (Reichheld 1996, McGuire et al. 1988. Peretti, 2006 ; Colle, 2006).

Nous allons présenter dans cette partie introductive, la problématique de notre recherche, puis l'intérêt de celle-ci, nous évoquerons ensuite le déroulement de la recherche avant de préciser l'architecture de la thèse.

Section1 : L'émergence de la problématique

Suivant Bachelard (1934 p. 14) : Savoir poser le problème : pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.

Pour Quivy et Van Campenhoudt (1995 p.85), « la problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question *de départ* ». Plusieurs voies sont possibles pour organiser un objet de recherche. Le chercheur peut utiliser des méthodologies, des modèles, des concepts, des théories, l'opportunité du terrain, et même un thème général d'intérêt... pour Allard-Poési et Maréchal (2003). Le chercheur peut croiser différents points de départ. En la circonstance, la problématique de la présente recherche trouve sa source à la fois dans des enjeux issus du terrain et dans la littérature à travers la théorie des parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises.

1. Le terrain comme point de départ.

Il nous semble que la problématique de notre recherche s'appuie essentiellement et avant tout sur les enjeux du terrain, c'est-à-dire les entreprises et le marché financier français. C'est la raison pour laquelle la présente recherche trouve son point de départ dans des études

récentes du marché de travail et les relations entreprises - personnels, et dans des entretiens informels de responsables sur le marché financier en lien direct avec les investisseurs et les autres acteurs du marché. Ces entretiens ont été complétés par une exploration d'une revue de littérature managériale. Or, nous savons bien que la science de gestion est souvent définie comme de science de l'action. Cela vient du fait que les connaissances théoriques sont nécessairement élaborées pour être communiquées et venir enrichir un corpus théorique, mais ont également vocation à être propositionnelles et, au final, pour contribuer à résoudre des problèmes concrets (Martinet, 1990 ; Chanal et Moscarola, 1998 ; Girod-Séville et Perret, 2002; Thiéart et coll 2007).

- **Du point de vue des entreprises. Besoin des investisseurs et personnels fidèles : une gestion durable et optimale des ressources financières et humaines**

Au niveau du Système de gouvernance et permanence des ressources et selon certaines perspectives (Chareaux, 2005), le système de gouvernance est censé protéger les intérêts des propriétaires (actionnaires), et plus particulièrement celui des petits porteurs, sous-représentés dans les organes de décision et de contrôles de la firme. Il contribue à inciter les dirigeants non-propriétaires (agents) à maximiser la valeur actionnariale, au détriment d'autres objectifs (enracinement, paix sociale...). Suivant Trinquécoste (2010 p.13), « si la littérature s'est particulièrement intéressée au rôle disciplinaire des mécanismes de régulation dans la gouvernance des institutions (conseils d'administration, assemblés générales d'actionnaires...), elle s'est moins penchée sur la permanence des ressources, en outre, l'intégration des parties prenantes ne semble pas avoir été considérée, du fait de l'existence des coûts de sortie (financiers, juridiques, cognitifs), comme un mécanisme de renforcement ou de stabilité des ressources de l'organisation ».

Suivant (Berle et Means, 1932, p. 312) « Le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre, équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté ». Cette idée est reprise par Barnard en 1938. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes. Les parties prenantes suivant Donaldson et Preston (1995) sont les personnes ou groupes qui ont des intérêts légitimes dans les dimensions procédurales ou substantives de l'activité d'une entreprise. Les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister² ». Les parties prenantes n'ont de relation qu'avec l'entreprise, mais l'entreprise est en relation avec de multiples parties prenantes. Cette dernière est le centre, le noyau d'une constellation de parties prenantes sans relations les unes avec les autres et « Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres ». Jones et Wicks (1999 p. 207). La notion de Stakeholders permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y collaborent, même si cela génère des problèmes complexes non encore résolus.

Cependant, dans le contexte actuel, la capacité des dirigeants à aligner priorités et actions de leur entreprise, avec les besoins et droits de ces Stakeholders, semble constituer un facteur critique de la performance organisationnelle. Reichheld (1996) considère que la fidélité des parties prenantes (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. En ce sens, pour l'entreprise, la fidélisation des partenaires présents est moins coûteuse que la recherche des nouveaux. L'établissement de liens favorables avec les Stakeholders contribue fortement à garantir la capacité de l'entreprise à

² Selon la définition d'un Stakeholder donnée par le Standford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984), considéré comme le premier à avoir utilisé le terme, à l'occasion d'un mémorandum (1984)

créer de la valeur à long terme. Or la Commission européenne³ a défini le terme de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). En effet, depuis une dizaine d'années, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) prend une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. Les revues scientifiques de gestion⁴, de sociologie, de science politique lui ont consacré des numéros spéciaux. Des communautés académiques se sont constituées telles que EABIS (*European Academy of Business in Society*), EBEN (*European Business Ethics Network*), ADERSE (Association pour le Développement de la Recherche et de l'Enseignement sur la RSE), RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable), etc.

De plus en plus d'entreprises se sont orientées, ces dernières années, vers les marchés de capitaux pour se financer. Une conséquence de ce mouvement est le rôle croissant des actionnaires qui se manifeste principalement dans l'exigence de création de valeur (actionnariale). Ces attentes des actionnaires ont, entre autres, deux effets sur les entreprises concernées :

Premièrement, il leur faut adapter l'organisation et la gestion interne à ces, parfois nouvelles, exigences (par exemple, recentrage sur les métiers de base, transparence organisationnelle accrue, utilisation de nouveaux indicateurs de gestion).

Deuxièmement, les entreprises doivent diriger leur communication financière, de plus en plus, vers les actionnaires. En Europe continentale, ce fut un changement et un problème majeurs pour les entreprises. Didier Burg (2007)⁵ est intéressé par le nombre des particuliers présents sur les places financières, il a constaté que le nombre d'actionnaires est lié négativement à la taxation des bénéficiaires.

Dès lors, dans une économie moderne soumise à une concurrence mondialisée et condamnée à l'innovation technologique, les entreprises ont besoin des actionnaires « durables » et fidèles (Albouy, 2002). Suivant Lemoine et Onnée (2001)⁶, en se fondant sur la théorie du comportement du consommateur appliquée à l'actionnaire, voient la conquête de nouveaux actionnaires comme un choix moins pertinent que la fidélisation (notamment en limitant les frais de levée de fonds et les coûts de transaction) ; le coût de la conquête serait plus élevé que ceux de la fidélisation.

Dans ce cadre, la fidélisation actionnariale est supposée pouvoir intégrer à la fois les éléments liés à l'activisme actionnarial- en tant que mécanisme de contestation en vue d'accroître la performance financière ou le système de gouvernance d'une entreprise – et des éléments liés aux comportements individuels, se rapprochant ainsi de la théorie du comportement de consommateurs. Ainsi, la fidélisation pourrait être considérée comme un mécanisme alternatif de gouvernance, contribuant à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle. (Trinquecoste 2010, p.14)

La fonction ressources humaines est devenue actuellement, une fonction clé qui acquiert de plus en plus une importance qui peut être pour l'entreprise d'ordre stratégique ou même concurrentiel (Ulrich, 1991 ; Pfeffer, 1994). Les ressources humaines peuvent être considérées comme un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme et ne sont

³ Juillet 2001 La Commission européenne publie son Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE (COM/2001/366).

⁴ Il existe des revues telles que « *Business and Society* » soutenue par IABS (*International Association for Business and Society*), « *Business Ethics Quarterly* » soutenue par la SBE (*Society for Business Ethics*), « *Business Ethics: A European Review* », « *Society and Business Review* », le « *Journal of Business Ethics* ».

⁵ Burg D. : Actionnariat. Les échos (Marchés), 18 janvier 2007 page : 32.

⁶ Trinquecoste (2010 p.13)

donc, ni une variable d'ajustement ni une donnée (Ulrich, 1991 ; Becker et Huselid, 2001). Le thème de la fidélisation des salariés est fortement ancré dans la littérature depuis plusieurs décennies, mais de manière indirecte. Suivant Reichheld (1996, p113) : « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle », alors que suivant Moulins (1998), la fidélisation est définie comme « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs » (p 72). Suivant une autre étude de « Towers Watson⁷ » publiée en mars 2010⁸ : 45% des salariés souhaitent changer d'emploi tous les mois.. En mesurant le degré d'engagement des salariés, 56% des interviewés se disent autant engagés qu'avant la crise (cette étude est menée tous les deux ans) et 63% déclarent être motivés pour contribuer à la réussite de leur entreprise. Mais les collaborateurs ne font pas preuve d'un enthousiasme béat : ils ne sont plus que 40% à comprendre les objectifs de leur société (-3 points par rapport à 2008) et 25% seulement ont le sentiment que leur direction générale se préoccupe de leur bien-être.

Si les fragiles signes de reprise se confirment, donc, à « la fuite des collaborateurs » qui se seront sentis frustrés pendant les mois de crise. « Nul collaborateur n'oublie un traitement inéquitable », rappelle le cabinet Robert Half, qui a demandé aux salariés français s'ils souhaitent changer d'emploi dans les prochains mois. La réponse à 45% (+12% points en cinq mois), soit le niveau le plus élevé en Europe.

La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Laurent Stencel, consultant chez Guillaume Tell Conseil parle quant à lui de « marketing RH » l'entreprise tendant « de plus en plus à communiquer sur sa gestion des ressources humaines, à mettre en avant ses initiatives sociales. En d'autres termes, à faire du marketing RH pour séduire »⁹. Le départ des salariés performants ayant des valeurs supérieures et compétentes engendre pour toute organisation des coûts élevés. Le journal *le Monde*¹⁰, dans un article intitulé « la fonction RH sous les projecteurs de l'évaluation » décrit sur la société Cargalss, « le coût de départ d'un technicien a été estimé à un peu plus de 20 000 euros, comprenant le recrutement et la formation de remplaçant et la perte de chiffre d'affaires ». Mais on constate malheureusement que, d'après une étude¹¹ du cabinet Hewitt¹², seuls 20 % des entreprises cotées en bourse ont mis en œuvre des programmes de fidélisation.

- **De point de vue des investisseurs. Besoin des rendements des capitaux, transparence et entreprise responsable.**

Un rendement élevé étant souvent synonyme de risque important et vice versa. La décision d'investissement peut être considérée alors comme un processus qui se développe

⁷ Towers Watson est une société mondiale de services professionnels de tout premier plan qui aide les organisations à améliorer leurs résultats grâce à une gestion efficace des ressources humaines, des risques et des finances. Comptant 14 000 associés partout dans le monde, elle offre des solutions en matière d'avantages sociaux, de gestion des talents, de rémunération globale et de gestion des risques et des capitaux.
<http://www.towerswatson.com/canada-french/>

⁸ Etude signée par Ch.L., publié par Le Figaro : 22 mars 2010 : Les entreprises sondent leurs salariés, Towers Watson vient de sonder quelque 22 000 salariés dans 23 pays.

⁹Source : Le Journal du Management, interview de mars 2005.

http://management.journaldunet.com/dossiers/050272marketing_rh/guillaume_tell.shtml

¹⁰ 14 novembre 2006, par Nathalie Queruel

¹¹ La Tribune du 08/01/2007, article de Junghans P., étude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 duCAC 40.

¹² Cabinet du conseil et de l'externalisation des Ressources Humaines. depuis 1940

<http://www.hewittassociates.com/>

dans le temps et ne peut plus être un événement ponctuel. Pour un investisseur, un modèle complet de la décision d'investissement doit alors traiter les différentes étapes qui y ont conduit et non seulement de la décision finale, sachant que les critères, les étapes, les raisons et les types varient d'une culture à l'autre (L'hermitte, 1999). Bien que tous propriétaires d'actions de la société, ces différents actionnaires ne partagent pas forcément la même vision de l'entreprise dans la mesure où leur statut, parfois hybride (par exemple : actionnaire dirigeant, salarié ou public), les amène à avoir des objectifs contradictoires. À titre d'illustration, l'État actionnaire peut être partagé entre des objectifs sociaux ou d'aménagement du territoire et des objectifs financiers ; les salariés actionnaires peuvent davantage raisonner en termes d'emploi que de création de valeur. Être actionnaire d'une entreprise, c'est adhérer à un objet social, à un projet créateur de valeur et à une promesse de plus-value (Albouy, 2002). Or, la théorie de la finance comportementale considère que les individus ne sont pas rationnels puisque leurs décisions sont généralement affectées par des biais psychologiques (Kabbaj, 2007). L'investisseur en Bourse achète des actions en espérant les vendre plus cher dans le futur, ce qui lui permettra de dégager une plus-value. Il s'attend aussi, souvent, à encaisser des dividendes qui viendront compléter son gain-bien qu'il accepte parfois d'y renoncer pour un laps de temps donné, si les perspectives de plus value sont importantes. *Orpea* par exemple, introduite en Bourse avec succès le 16 avril 2002, annonçait dans son prospectus qu'elle ne versait pas de dividendes pendant les deux ans à venir afin de consacrer tout son cash-flow au financement de sa croissance. (Kablé ;2003 p.75).

Dans une étude menée à partir des transactions effectuées entre 1991 et 1996 par 41006 clients d'une grande société de courtage américaine, Dhar et Kumar (2001) ont cherché à diviser les investisseurs individuels en *investisseurs momentum* (qui croient à la poursuite des mouvements du marché) et *investisseurs contrariants* (qui croient en la correction des mouvements). Ils ont relevé qu'en moyenne, les investisseurs achètent des titres qui affichent des gains significatifs sur des périodes allant d'une semaine à trois mois. Néanmoins, les stratégies de gestion des investisseurs individuels varient sensiblement d'un individu à un autre. Parmi les 41006 clients observés, 12,6% achetaient systématiquement des titres ayant progressé sur le dernier mois écoulé (investisseurs strictement momentum à l'achat) alors que 10,4% adoptaient la stratégie exactement opposée, rentrant en portefeuille exclusivement des titres ayant vu leur cours diminuer.

Lemoine et Onnée (2001)¹³, dans leur étude sur France Telecom, notent que les actionnaires individuels sont a priori fidèles à l'entreprise dans laquelle ils ont investi. En effet ,46.3% des particuliers ayant acheté des actions de sociétés privatisées depuis 1987 ont conservé leurs titres depuis lancement de l'opération de privatisation. Cet élément permettrait de comprendre l'intérêt potentiel des outils de fidélisation afin de limiter la spéculation sur un titre et en contribuant à conserver une base actionnariale stable ; notamment en vue de limiter le risque d'OPA ou les effets de crises financières.

Ces opérations tendent alors à considérer l'actionnaire comme un partenaire « responsable » au service du développement de l'organisation.

En outre, l'utilisation de services dédiés augmente la potentialité de conquérir de nouveaux clients (49% d'entre eux seraient incités à investir dans une société ayant un club d'actionnaire). In fine, ces éléments de récompense permettraient de développer du lien entre les entreprises et actionnaires. (Trinquecoste 2010 p.16)

Chaque investisseur a ses propres anticipations et ses propres techniques d'évaluation. Pour Touffut et al (2009 p. 48), « Les actionnaires peuvent soit chercher un rendement sans influencer directement les choix des entreprises, soit essayer d'acquérir du pouvoir afin

¹³ Fiche 39 dans Trinquecoste(2010) ; ; vers une meilleure compréhension du statut « d'actionnaire individuel-clients » Gestion 2000 p.128-140

d'augmenter en principe la rentabilité de leur placement ». D'un autre côté l'investisseur considère souvent que, « ce qui s'est produit dans le passé, se reproduit dans le futur proche avec une probabilité bien plus grande qu'en réalité » (Mangot, 2008 p.9). Les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital) et qu'ils acceptent un risque élevé (Albouy, 2002).

- **De point de vue des personnels. Besoin des rémunérations, stabilité, meilleures conditions de travail et entreprise responsable**

Suivant une étude récente publiée par le Figaro¹⁴ le 22 mars 2010, dont le titre ; les parents salariés veulent plus de flexibilité, le résultat a indiqué que « trois salariés sur quatre estiment que leur employeur ne fait pas assez pour aider à concilier vie professionnelle et vie familiale ». En effet, de l'avis des « salariés parents », les choses n'ont globalement pas évolué, 72% des salariés parents estiment que leur entreprise « ne fait pas beaucoup de choses », cet indicateur clé n'augmente pas non plus, malgré le contexte de crise », tempère positivement Jérôme Ballarin, président de l'OPE (observatoire de la parentalité en entreprise). De même, la proposition des collaborateurs ayant le sentiment d'être « écoutés » par leur employeur sur ce sujet se situe toujours à 53% ; « avec des inégalités suivant les situations des salariés », note François Miquet-Marty, président de l'Institut Viavoice, qui a réalisé l'étude. Ainsi parmi les salariés qui se disent écoutés, 59% pratiquent les temps partiels et 57% sont des cadres. À l'inverse, ceux qui se disent « mal écoutés » sont 62% à être en CDD et à 59% des ouvriers, « l'insatisfaction rejoint la précarité au travail », précise-t-il. Cette étude montre ce pendant des éléments de progression, ainsi, 36% des salariés parents déclarent pouvoir bénéficier d'un « travail à temps partiel facilité » soit +5 points par rapport à 2009 « Preuves, selon Jérôme Ballarin, que les employeurs ont franchi une marge : celle de la prise de conscience ». Les employés accordent une plus grande importance au maintien de l'emploi, aux conditions de travail, « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle » Reichheld (1996, p113). Suivant Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Selon un sondage récent¹⁵ de Robert Half¹⁶, la fidélisation des bons employés est l'enjeu qui préoccupe le plus les employeurs, même dans la conjoncture économique actuelle. Interrogés sur leur plus grande préoccupation en matière de ressources humaines, 35% des cadres dirigeants ont mentionné la fidélisation alors que 23% ont indiqué le moral du personnel. Le recrutement constitue la préoccupation la plus importante pour 22%. Le sondage a été mené par un cabinet de recherche indépendant auprès de 100 cadres dirigeants au Canada. Lorsqu'on leur a demandé quelle était leur plus grande préoccupation en matière de ressources humaines, les cadres dirigeants ont donné les réponses présentées dans le tableau 0-1.

¹⁴ Caroline Beyer : Le Figaro : 22 mars 2010 : Les entreprises ont-elles fait des efforts pour concilier vie professionnelle et vie familiale, le jeune observatoire de la parentalité en entreprise et l'Union des associations familiales (Unaf) : Enquête réalisée en ligne du 10 au 17 février 2010 auprès de 1 002 salariés ayant des enfants de moins de 25 ans au foyer.

¹⁵ Le sondage a été mené entre le 15 septembre et le 15 octobre 2008

¹⁶ Robert Half International compte plus de 360 centres de dotation en personnel dans le monde en plus d'offrir un service de recherche d'emploi en ligne à l'adresse <http://www.rhi.com/>

Tableau 0-1 : Les préoccupations des cadres dirigeants en matière de ressources humaines suivant le sondage de Robert Half.

Éléments	%
Fidélisation	35 %
Moral du personnel	23 %
Recrutement	22 %
Productivité	17 %
Autre	1 %
Ne sais pas	2 %
-----	100%

« De nombreuses organisations fonctionnent avec un effectif restreint, et chaque membre du personnel joue un rôle déterminant, d'où l'importance de la fidélisation des employés », indique Mas Messmer¹⁷, en ajoutant « Lorsque des employés très performants quittent l'entreprise, l'entreprise risque non seulement de subir des pertes de productivité, mais également de devoir engager des coûts importants pour remplacer ces personnes ».

Mike Gooley¹⁸, ajoute ce qui suit : « Le maintien du moral du personnel contribue à la fidélisation. Une communication efficace est l'une des meilleures façons d'y arriver. Il est essentiel que les cadres entretiennent un dialogue soutenu avec les membres du personnel pour les tenir au courant des faits nouveaux dans l'entreprise, les féliciter et les encourager » .

Par ailleurs, suivant Henda et Guilbert (2008), les salariés ont également compris que le savoir et le savoir-faire sont devenus des armes de concurrence redoutables sur le marché et pour les entreprises. Ainsi, les salariés qui possèdent les talents recherchés se permettent désormais de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis-à-vis du travail. En effet, les salariés aspirent à un équilibre de vie en refusant de sacrifier leur vie privée au profit de leur vie professionnelle. Les salariés souhaitent se découvrir en tant que personnes qui développent des connaissances et des compétences dans et en dehors du travail. Ils n'attendent plus seulement un travail, une fonction et un salaire adaptés à leurs expériences et compétences. La relation employeur/salarié se fonde donc désormais sur un équilibre « gagnant /gagnant » et « donnant /donnant ». Une étude réalisée en 2003 par *Enjeux, les Échos*¹⁹, révèle que les Français sont attachés à leur travail, aiment leur métier, mais conservent des liens distendus avec *le top management* et l'entreprise. Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, à travers, notamment, l'individualisation des rapports avec ses salariés, devient une priorité pour les fidéliser. La plupart des salariés veulent donc entretenir des relations privilégiées avec leur employeur, occuper une fonction valorisante et intéressante tout en conciliant leur vie personnelle.

2. Justification du cadre conceptuel de la recherche.

Selon la théorie des parties prenantes et les différentes classifications des Stakeholders (Berle et Means, 1932 ; Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984 ; Cornell et Shapiro, 1987 ; Oliver, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al.1997 ; Mercier, 1999 ; Carroll et Buchholtz, 2000 ; Gibson, 2000 ; Pesqueux, 2002 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Cazal, 2005, 2006...), alors que « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004, p. 97). Le concept de RSE (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; McGuire,

¹⁷ Président du conseil et chef de la direction de Robert Half International

¹⁸ Directeur régional au bureau de Toronto de Robert Half International

¹⁹ Sondage exclusif CSA/ Enjeux-les Echos réalisé de 10 au 17 juillet 2003 : « être heureux au travail ».

1963; Manne, 1972; Preston et Post, 1975; Carroll, 1979; Jones, 1980 ; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Husted, 2000 ; Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Cazal, 2005, 2006 ; Cazal et Dietrich, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006), pose en outre la problématique de la définition de l'entreprise et de ses frontières (Noël, 2004). Dans la mesure où une entreprise représente « une association d'intérêts coopératifs et compétitifs », on peut difficilement parler d'entreprise socialement responsable, car elle n'est pas une entité en soi (Martinet et Reynaud, 2001) sans parler de la fidélisation de ces deux parties prenantes ressources ; ressources humaines (March et Simon, 1979 ; Ulrich, 1991 ; Barlaw, 1992 ; Reichheld, 1996 ; Peretti, 1999 ; Becker et Huselid, 2001 ; Paillé, 2004 ; Dutot, 2004 ; Meyssonier, 2005 ; Colle, 2006 ; Liger, 2007 ; Henda et Guilbert ; 2008...), et ressources financières (De Bondt ,1993 ; Neri, 1997 ; L'hermitte, 1999 ;, O'Neil, 2000 ; Gomez, 2001 ; Batsch, 2002 ; Vitrak, 2004 ; Gounant, 2006 ; Sueur, 2007 ; Kabbaj, 2007 ; Rebérioux, 2008 ; Ottaviani, 2009 ; Touffut et al 2009...). Dans ce même contexte, on note aussi une présence forte d'un lien entre le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'Investissement socialement responsable (ISR) là où « L'ISR est à l'investisseur ce que la RSE est à l'entreprise : une définition renouvelée de la prise en compte des externalités positives ou négatives de ses objectifs économiques et financiers ». (ORSE 2009) et aussi « L'ISR est l'application des principes de développement durable à l'investissement. C'est une approche consistant à prendre en compte les trois dimensions que sont l'environnement, le social et la gouvernance²⁰ en sus des critères financiers » (l'AGF)²¹. « L'ISR peut être une réponse vis-à-vis du salarié, parce qu'une entreprise qui apporte des valeurs à long terme est susceptible de créer tout naturellement l'affectio societatis nécessaire pour arriver à garder ses meilleurs éléments tout en valorisant son capital humain ». Deheuvels (2006 p. 24). En effet, « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'investissement socialement responsable (ISR) sont deux concepts qui ont émergé dans les années 2000 qui permettent de construire des liens, certes pas toujours exempts de conflits, entre les pratiques des entreprises (pour la RSE) et les décisions de placement des investisseurs (pour l'ISR) » Fatoux (2006 p.41).

Toutefois, l'analyse de la gouvernance de la firme ne se limite pas aux relations dirigeants / actionnaires, mais au contraire doit intégrer tous ses partenaires. Ainsi, il nous semble que l'entreprise a tout intérêt à diminuer le coût d'opportunité de ses salariés afin d'accroître sa valeur: en développant des actifs spécifiques, l'entreprise accroît la dépendance de ses salariés à l'entreprise et augmente leur coût de sortie, car ils deviennent des actifs spécifiques non transférables (Joffre, 1999; Jolly et Roche, 2000 ; Dion et al., 2001 ; Michel, 2001). Dès lors, il nous convient à dire que si l'entreprise cherche à retenir ses salariés, c'est parce qu'une « firme ne peut créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents» (Charreaux et Desbrières, 1998, p.78). Or, les salariés représentent parfaitement ce type de ressources difficilement imitables (Coff, 1997). Ainsi, les financiers présentent indirectement les intérêts stratégiques et économiques à la mise en œuvre d'une politique de fidélisation du personnel (Colle 2006). Par ailleurs, le développement de l'actionnariat salarié et du plan d'épargne entreprise (PEE) incite les entreprises à développer l'implication et la fidélisation de leurs salariés²². La répartition de la

²⁰ La gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système qui «recouvre L'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire» (Charreaux et Desbrières, 1998, p.59).

²¹ AGF : Association Française de la Gestion Financières cité par ORSE ; la promotion de l'IRS par les établissements financiers novembre 2009 p.9

²² Aubert (2006a, 2006b), dans une étude cherchant à comprendre pourquoi les salariés achètent des actions de leur entreprise, montre qu'un salarié fidèle à l'égard de son entreprise aura davantage tendance à avoir recours à l'actionnariat salarié sous forme d'achat d'actions de son entreprise.

richesse de l'entreprise n'est pas toujours équitable. Dès lors, suivant Bouinot (2001 p.3), on note qu'au cours de la décennie passée, a prévalu le culte de la création de valeur pour les actionnaires²³. Au milieu des années quatre-vingt-dix, ce culte a pris la forme d'un dogme à savoir l'exigence d'une rémunération de 15 % des capitaux investis. Donc à travers la fidélisation des deux parties on peut espérer un rééquilibrage du partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés.

Enfin, on peut dire aussi que la fidélité est encore indirectement étudiée par les chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise à travers la question de l'enracinement des dirigeants. Ainsi, les dirigeants cherchent à maximiser leur investissement dans des actifs afin de rendre leur présence à la direction de la firme indispensable (Charreaux, 1997). En effet, Paquerot (1997) a insisté sur le caractère illégitime de ce pouvoir. Les apports de l'approche des chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise sont avérés (Dutot, 2004).

Dans l'absolu les mutations, apparues dans un climat économique de plus en plus morose, sont favorables aux collectivités locales, car elles diminuent les pressions aux réductions de personnels et aux fermetures d'usines ; mais pour se concrétiser pleinement il faut pouvoir compter sur un retour significatif à la croissance de l'économie nationale en 2010 et au-delà.

Notre choix d'étudier la fidélisation des personnels, « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et de taux de fidélisation de la clientèle » Reichheld (1996, p113), et des actionnaires ainsi que leur impact sur la performance financière de l'entreprise peut être bien justifié. En effet, dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, la fidélisation des parties prenantes demeure aujourd'hui une réalité et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management au regard d'un certain nombre d'objectifs. Ces objectifs qui contribuent à la valorisation des ressources humaines (capital humain) et porteurs de sources d'investissement (capital financier). Si les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital), les employés accordent une plus grande importance au maintien de l'emploi, aux conditions de travail.

3. Formulation de la problématique :

Notre travail s'appuie sur le double constat suivant :

- Les entreprises recherchent la rétention et la fidélisation des personnels à haut potentiel et des investisseurs pour avoir une garantie en savoir-faire et en termes de fonds.
- la revue d'actualité souligne que les parties prenantes (personnels, investisseurs) revendiquent plus de transparence à l'égard des entreprises en matière des moyens de mesure de la performance globale (financière, sociale, comptables commerciales...).

Notre question de recherche s'énonce donc ainsi :

²³ Michelin qui annonce simultanément le 8 septembre 1999 une hausse de près de 20 % de son résultat semestriel et la suppression, avec fermeture de sites, de 7 500 postes en trois ans en Europe, soit 10 % des effectifs sur le Vieux Continent. Explication donnée par l'entreprise : " améliorer la productivité d'un minimum de 20 % sur trois ans " pour assurer la survie de l'entreprise face à une concurrence de plus en plus menaçante. Bouinot J. (2001 p.3)

Comment l'entreprise peut-elle fidéliser à la fois ces personnels et ces actionnaires et quel lien existe-t-il entre cette fidélité et la performance financière ?

La présente recherche s'organise autour d'une question principale: la fidélisation des parties prenantes centrales, volontaires (personnels et des investisseurs) contribue-t-elle à accroître la performance financière de l'entreprise? Des questions périphériques sont également posées. Elles concernent l'exploration du concept de la théorie des parties prenantes et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Quelle est sa place pour améliorer la performance financière de l'entreprise? Comment peut-on fidéliser les actionnaires à partir de leurs critères de choix ? Quels sont les déterminants de la fidélisation des personnels ? Comment peut-on fidéliser nos talents?

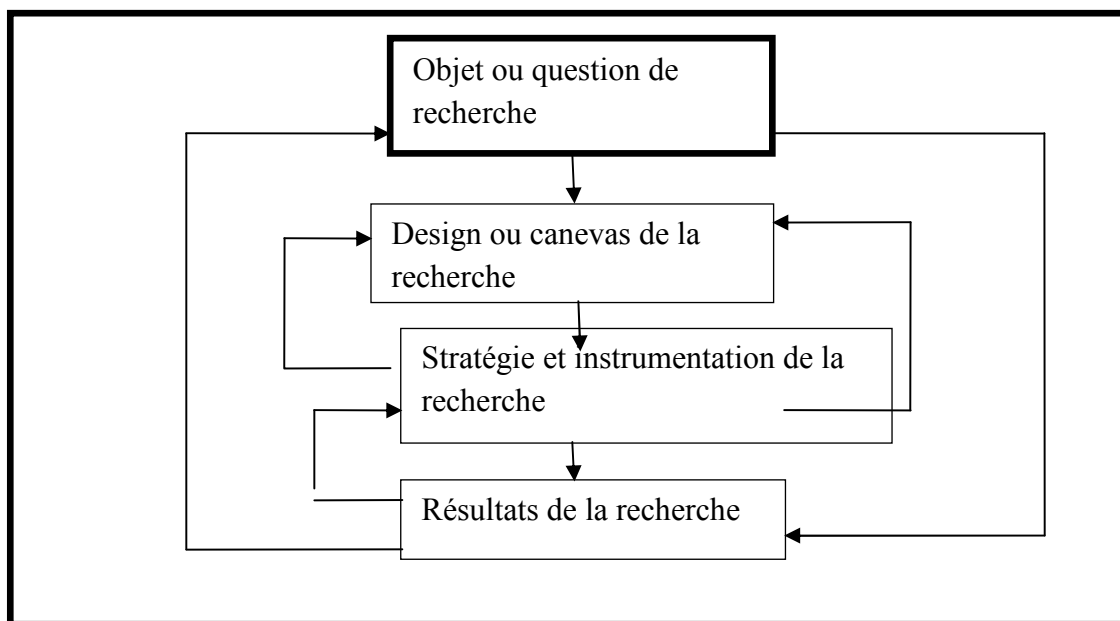
Section 2. Les objectifs de la recherche

Comme le soulignent Allard-Poesi et Maréchal (2003 : 37-39), le choix d'un objet de recherche nécessite l'élaboration d'un questionnement concernant :

- des objets théoriques : Les objets théoriques peuvent être des concepts comme la fidélité à l'égard d'une marque, d'une entreprise...
- des objets méthodologiques (des méthodes d'estimation, de calcul, de rapprochement)..., des objets empiriques (le temps, la marque ou l'évènement).
- enfin, les évènements peuvent être aussi source d'objet de recherche.

L'objet de recherche peut donc être considéré comme étant le fruit d'allers et retours, soit entre terrain et théories, soit entre théories de telle manière que la définition de l'objet évolue jusqu'à se fixer plus définitivement.

Figure 0-1 : La construction de l'objet dans le processus de recherche



Source : d'après Allard-Poesi et Maréchal (2003, p.36)

L'ambition de cette thèse est de proposer une alternative empirique visant principalement à répondre aux difficultés inhérentes au terrain. Nous chercherons à explorer différents concepts des normes comme les déterminants de la fidélisation des personnels et

des investisseurs (chaque partie prenante à part), notamment en précisant sa place dans une perspective de personnalisation des pratiques de gestion de personnels et des cadres à haut potentiel, et en proposant aux gestionnaires en ressources humaines un inventaire des facteurs déterminants d'une fidélisation « juste » et « durable » à l'aide d'une échelle de mesure efficace, de même, dans une perspective de personnalisation des pratiques financières et de liens avec le marché financier, nous proposons aux gestionnaire en finance d'entreprise et du marché, un inventaire des facteurs déterminants d'une fidélisation « durable », de confiance et rentable à l'aide d'une échelle de mesure.

L'objectif de ce travail de thèse sera de rechercher différentes recommandations managériales pour accroître la fidélité des investisseurs et personnels et la performance financière de l'entreprise en prenant en compte les critères répondant aux besoins de chaque partie impliquée.

Cette recherche vise l'objectivité, en considérant que le sujet (chercheur) et l'objet de recherche sont indépendants, puisque nous visons à reproduire le plus fidèlement possible les propos et les perceptions issues des répondants sans pour autant apporter des modifications. Nous tenterons donc de faire en sorte que l'observation et la description de la réalité soient épargnées de toute croyance ou vision personnelle, et des stéréotypes. En effet, notre démarche pourrait inclure, dans certaines étapes, des aspects liés à la compréhension de la manière dont les acteurs ou les répondants construisent le sens qu'ils donnent à la réalité financière. Il ne s'agit pas seulement d'expliquer la réalité (les indicateurs de la fidélité) mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs (Motif de ce choix, relation entre certaines caractéristiques individuelles et la nature des réponses recueillies). Nous supposons donc que pour produire des connaissances, il faut passer par la compréhension du sens que les parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises donnent à la réalité.

Section 3. Le déroulement de la recherche

Au niveau du déroulement de notre recherche, nous avons commencé par une revue de la littérature sur les concepts clés liés à notre thème de recherche. L'objectif de notre revue de littérature est d'élaborer un modèle théorique. Toutefois, avant de tester empiriquement notre modèle théorique déjà préétabli, nous avons eu recours à une étude qualitative à vocation exploratoire. Le choix d'une recherche empirique qualitative préalable à une investigation quantitative s'explique par l'intérêt à utiliser la complémentarité des deux approches²⁴. Une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier les hypothèses de la recherche (Lambin, 1990). Elle permet également de générer des énoncés sur la base des informations recueillies lors des entretiens semi-directifs selon les principes du paradigme de Churchill. Nous avons puisé également dans la littérature des sources d'inspirations sur certains concepts qui ont été traités théoriquement²⁵ (la fidélisation des personnels). L'objectif est de construire un instrument de mesure approprié étant donné que notre sujet de recherche est un thème d'actualité. Ainsi, une démarche inductive s'avère adaptée afin de vérifier la pertinence du modèle issu de la littérature, l'enrichir et le compléter par des observations issues du terrain.

²⁴ L'étude qualitative vise de déceler l'absence ou la présence des liens entre certains concepts tan disque l'étude quantitative permet de tester l'intensité du lien entre les concepts.

²⁵ Exemple : les facteurs déterminants de la rémunération des dirigeants, les qualités managériales d'un manager.

Ce mode de raisonnement consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet puis à formuler des hypothèses dans une perspective inductive, les hypothèses retenues étant en partie issues du terrain et influencées par lui (Savall et Zardet 2004).

Avant de présenter les grandes lignes de la démarche suivie pour répondre à notre question de recherche, il s'avère important de préciser le positionnement épistémologique adopté dans le cadre de cette recherche. En effet, suivant Girod-Séville et Perret, (2002 p.315) « la gestion, comme toute discipline revendique le statut de science, cherche à fonder sa pratique dans un projet épistémologique qui puisse prendre en compte ses spécificités ».

I. Le positionnement épistémologique

Suivant Bachelard (1934), penser scientifiquement, c'est se placer dans le champ épistémologique intermédiaire entre théorie et pratique, entre mathématiques et expérience. Connaître scientifiquement une loi naturelle, c'est la connaître à la fois comme phénomène et comme noumène. En quête de réponses à nos questions de recherche, on se trouve confronté à une multitude de méthodes possibles. En effet, il s'agit de mener une réflexion sérieuse avant de répondre à deux questions centrales. La première porte sur la stratégie de la recherche. Il est question de s'interroger et de justifier les choix épistémologiques. La seconde porte sur la stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) et consiste à choisir « les outils et les techniques qui aident le chercheur dans la réalisation de son programme » (Wacheux, 1996, p. 87), les chemins de la découverte vont du théorique à l'expérimental (Bachelard 1934).

De nombreux auteurs ont souligné l'importance d'une réflexion épistémologique dans le domaine des sciences de gestion (Bachelard 1934, 1938 ; Koenig, 1993 ; Le Moigne, 1995 ; Baumard, 1997 ; Miles et Huberman, 2003 ; Perret et Séville, 2003), L'épistémologue doit prendre les faits comme des idées, en les insérant dans un système de pensées. (Bachelard 1934 p.17). Suivant Perret et Séville (2003, p.13), la réflexion épistémologique suppose en fait de s'interroger : «sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance». Alors que (Paillé, 2006 p. 176) évoque que « l'épistémologie a essentiellement pour fonction de déterminer ce qui fait science. Elle poursuit un examen critique du discours scientifique. Elle vise à circonscrire les limites et les conditions de possibilité du savoir ». Accéder à la science, ce serait accepter de contredire le passé, selon Bachelard (1934). L'opinion, la conviction, les prénotions seraient alors des obstacles épistémologiques. « La notion d'obstacle épistémologique peut être étudiée dans le développement historique de la pensée scientifique et dans la pratique de l'éducation ». (Bachelard 1934 p. 17), les obstacles sont, pour Bachelard, non seulement inévitables, mais aussi indispensables pour connaître la vérité. D'une manière plus précise, déceler les obstacles épistémologiques, c'est contribuer à fonder les rudiments d'une psychanalyse de la raison.» (Bachelard 1934 p. 19).

En effet, la réflexion épistémologique nous permet de comprendre l'ensemble des présupposés sur lesquels notre recherche s'appuie et d'expliquer les implications qui en découlent (Louart 1992,2005 ; Jahmane et Van Hoorebeke 2010, 2011 ; Jahmane, Van Hoorebeke et Louart 2011). Notre recherche pourra être considérée comme une nouveauté scientifique dans notre esprit. Or « l'esprit scientifique est essentiellement une rectification du savoir, un élargissement des cadres de la connaissance. Il juge son passé historique en le condamnant. Sa structure est la conscience de ses fautes historiques. Scientifiquement, on

pense le vrai comme rectification historique d'une longue erreur, on pense l'expérience comme rectification de l'illusion commune et première ». (Bachelard 1938 p 173).

L'objectif de cette section est de justifier et d'expliciter le positionnement épistémologique de notre recherche. Afin d'y parvenir, les principaux courants épistémologiques seront rappelés brièvement dans un premier temps, puis, en tenant compte des éléments propres à l'objet de la présente recherche, nous précisons le positionnement épistémologique adopté.

La première étape consiste à présenter des différents paradigmes épistémologiques tout en justifiant notre positionnement épistémologique adopté. Ensuite, nous analyserons la démarche adoptée pour construire l'échantillon d'analyse et la méthode de collecte des données. Enfin, nous présenterons les variables explicatives, ainsi que les mesures retenues.

1. Présentation des différents paradigmes épistémologiques

Le chercheur peut emprunter plusieurs chemins pour trouver les réponses à ses questions de recherche. Trois grands paradigmes épistémologiques sont couramment identifiés: les paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes. Kuhn (1983) considère que ces paradigmes constituent des cadres de référence permettant aux chercheurs de s'inscrire dans un courant. Dans son travail de recherche, le chercheur met en relief une certaine vision du monde en proposant des résultats qui émanent d'une instrumentation ou d'une méthodologie particulière, dans le but de prédire, prescrire, comprendre ou expliquer.

Tableau 0-2 : Les différents paradigmes épistémologiques

	Positivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Statut de la connaissance	Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (interprétativisme et constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme).	
Relation sujet / Objet	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet	
Position de l'objet	Extérieure au processus de Recherche	Intérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche
Objectif de la connaissance	Explication	Construction	Compréhension
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Construction	Empathie
Critères de Validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Adéquation Enseignabilité	Idiographie Empathie

Source : Adapté de Perret et Séville (2003, pp.14-15) et Allard-Poesi et Maréchal (2003, p.40).

Par ailleurs, on peut constater que depuis les années 70, une grande diversité des approches épistémologiques s'est développée. Il s'agit par exemple du post-positivisme -ou réalisme critique- (Denzin, 1989), du pragmatisme (Tashakkori et Teddlie, 1998) ou du postmodernisme (Lyotard, 1979, 1988).

a) Le positionnement constructiviste

Dans la perspective constructiviste, la connaissance est une représentation de l'activité cognitive. Elle implique donc un sujet connaissant et qui n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995). Trois principes constituent le noyau dur autour duquel s'organisent les constructivismes : la négation du présupposé ontologique, la co-construction des problèmes avec les acteurs, la construction d'artefacts comme projet de recherche.

Le positionnement constructiviste résulte surtout des recherches que Piaget (1937, 1977) a menées en psychologie génétique. Il décrit comment l'humain, dès son enfance, construirait son savoir au contact de l'environnement.

Les travaux de Piaget (1970) fournissent, quant à eux, un cadre pour mieux comprendre le processus constructiviste de constitution des connaissances scientifiques et dont certaines recherches en gestion se font largement l'écho. J. Piaget explicite en effet le positionnement de l'épistémologie génétique par une double intention : celle de constituer une méthode apte à fournir des dispositifs de contrôle au travail de recherche, tout en permettant de remonter à la genèse même des connaissances.

Le Moigne (1990) propose de voir la réalité comme une construction. L'essence de la réalité n'existe pas. L'homme la construit par ses actions. Étant une construction, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur. Le Moigne nomme ce fondement le principe d'interaction sujet objet (1990, p. 108). Les explications que le chercheur fournit « ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996, p. 43). Alors qu'en 1995 Le Moigne a considéré qu'une connaissance produite est valide si elle est intelligible, constructible et reproductible. Ainsi, pour les constructivistes, le rôle du chercheur est de tenter de construire la réalité en s'interrogeant sur les finalités des individus. Le constructivisme se différencie du positivisme par la valeur qu'il accorde aux connaissances et par la représentation de leur mode de production.

b) Le paradigme interprétativiste

Le paradigme interprétativiste cherche à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Le chercheur qui se range dans ce positionnement tente de comprendre et d'interpréter la réalité en s'interrogeant sur les motivations des acteurs. Alors que le positivisme veut expliquer la réalité, le paradigme interprétativiste cherche avant tout à la comprendre. Ainsi, les interprétativistes « se concentrent sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de leur relation au monde » (Hlady-Rispal, 2002, p.72). Le projet interprétativiste passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité et place ainsi ces derniers au cœur du dispositif. Apporter des interprétations aux comportements nécessite de « retrouver les significations locales que les acteurs en donnent » (Perret et Séville, 2003, p. 24), c'est-à-dire des significations situées dans un contexte spatio-temporel. La prise en compte du contexte par le chercheur est dès lors fondamentale. L'interprétativisme est focalisé sur l'autonomie de l'acteur et sur sa capacité à modifier les événements.

Le paradigme interprétativiste s'inscrit également dans un positionnement relativiste de la réalité (Lincoln et Guba, 1985 ; Hudson et Ozanne, 1988; Schwandt, 1994). L'interprétativisme adopte donc une vision phénoménologique de la réalité et pose l'hypothèse d'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié. Autrement dit le chercheur est impliqué

et «cherche à donner sens aux observations réalisées. Il insiste sur les actions ou manières de représenter le phénomène vécu par les praticiens et par lui-même. Plus que l'analytique, l'interprétatif se positionne dans une posture épistémologique constructiviste» (Hlady-Rispal, 2002, p.1999). Les recherches interprétativistes utilisent des données empiriques relatives aux personnes - intégrant le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations - ainsi que des données théoriques pluridisciplinaires (Wacheux, 1996).

Pour Tashakkori et Teddlie (1998), le positivisme et le constructivisme sont souvent considérés comme des paradigmes épistémologiques opposés. En revanche, suivant Hlady-Rispal (2002), l'interprétativisme se positionne davantage dans une posture épistémologique constructiviste: ces deux positionnements partagent certaines hypothèses, tout en conservant des approches différentes en termes de création de connaissance ou de critères de validité de la recherche. Mais, pour Guba et Lincoln (1994), ces deux paradigmes considèrent ainsi qu'il n'existe pas une seule réalité, mais une multitude de réalités qui proviennent des constructions mentales des acteurs de l'organisation.

c) Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste a été institutionnalisé depuis 1851 par le philosophe Auguste Comte. A la question « quelle est la forme et la nature de la réalité ? », la réponse des positivistes consiste à affirmer que la réalité est objective et a une essence propre. Les fondements sous-tendant ce courant sont : l'unité de la science, l'utilisation d'une méthodologie de la recherche qui soit absolument celle des sciences exactes et la recherche de lois générales (Mucchielli, 2004).

De même, Comte (1908, p.61), considère que «dans l'état positif; l'esprit humain, reconnaissant l'impossibilité d'obtenir des notions absolues, renonce à chercher l'origine et la destination de l'univers, et à connaître les causes intimes des phénomènes, pour s'attacher uniquement à découvrir; par l'usage bien combiné du raisonnement et de l'observation, leurs lois effectives, c'est-à-dire leurs relations invariables de succession et de similitude. L'explication des faits, réduite alors à ses termes réels, n'est plus désormais que la liaison établie entre les divers phénomènes particuliers et quelques faits généraux, dont les progrès de la science tendent de plus en plus à diminuer le nombre».

Ainsi, pour Perret et Séville (2003), la réalité a ses propres lois, immuables et quasi-invariables, s'imposant à tous. Ce qui s'est confirmé chez les positivistes. Dès lors, pour les positivistes, l'objectif de la science est d'expliquer la réalité extérieure, la réalité existe en soi, en dehors du chercheur et de la science.

Le paradigme positiviste suppose ainsi la possibilité pour le sujet de se distancier complètement de l'objet afin de le saisir objectivement, dans sa forme et sa structure réelle (Colle, 2006). Les connaissances produites dans la perspective positiviste, selon ses préceptes, ses règles, ses processus et ses procédures sont alors considérées comme des connaissances qui reflètent la réalité (Colle, 2006).

2. Positionnement épistémologique adopté.

Suivant (Bachelard 1934 p. 14), « savoir poser le problème : pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit ». Perret et Séville (2003) considèrent que le chercheur peut adopter trois types de positionnement: unique, multiple ou aménagé. Le premier type de positionnement (référence à un unique paradigme) consiste à choisir un des paradigmes épistémologiques et à s'y tenir d'une façon stricte et rigoureuse. Burrell et Morgan (1979) considèrent ainsi que l'adoption

d'un paradigme est un véritable acte de foi. Le deuxième type de positionnement (approche multiparadigmes) considère qu'un dialogue entre plusieurs paradigmes est possible pour améliorer la compréhension des phénomènes sociaux.

Dans le cadre de la présente recherche, on a privilégié que notre positionnement épistémologique suit une posture positiviste et, plus précisément, un positionnement positiviste aménagé (Miles et Huberman, 1991) autorisant le recours ponctuel à des approches d'inspiration constructiviste. En effet, Miles et Huberman (1991, p.1) considèrent «que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables». Selon Le Moigne (1995), cette diversité des lectures des paradigmes apporte plus de complémentarités que d'antagonismes des différents courants.

Les prétentions majeures de la recherche positive sont celles de l'objectivité et de la scientificité. Elle a pour souci revendiqué d'éviter tous les jugements de valeur, considérés comme anti-scientifiques. D'autre part, toute recherche ne peut et ne doit se préoccuper que de ce qui est, de la réalité observable. Les théories, même si elles n'ont pas la prétention de constituer une description entièrement réaliste du monde, ont pour fonction d'émettre des hypothèses qui peuvent être testées empiriquement. La recherche positive s'intègre donc dans une approche réfutationniste de la science (Walker, 1989). Une conséquence majeure de cette vision est l'accent mis sur la notion de causalité dans l'approche positive. La vérification empirique de la théorie a une dimension explicative (Williams, 1989). En effet, à partir du moment où une théorie détermine une causalité et que la validation empirique est effectuée, le fondement causal de la théorie est également validé.

Notre recherche nous conduira dans un premier temps à analyser la littérature relative aux concepts mobilisés de manière à formuler un modèle théorique. La connaissance du réel est une lumière qui projette toujours quelque part des ombres. Bachelard (1934 p. 13). Dès lors, cette recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive dont le choix est guidé par la nature des objectifs fixés: explorer, décrire et vérifier. Le réel n'est jamais « ce qu'on pourrait croire », mais il est toujours ce qu'on aurait dû penser. Bachelard (1934 p13). Toutefois, avant de tester empiriquement notre modèle théorique, nous aurons recours à une étude exploratoire qualitative dans une démarche inductive afin de vérifier la pertinence du modèle issu de la littérature. L'objectif est d'enrichir et compléter notre modèle par des observations issues du terrain: ce mode de raisonnement consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet puis à formuler des hypothèses dans une perspective inductive, les hypothèses retenues étant en partie issues du terrain et influencées par lui (Savall et Zardet 2004). Tout en s'appuyant sur les travaux de Gaston Bachelard (1934), là où « la pensée empirique est claire, après coup, quand l'appareil des raisons a été mis au point. En revenant sur un passé d'erreurs, on trouve la vérité en un véritable repentir intellectuel. En fait, on connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce qui, dans l'esprit même, fait obstacle à la spiritualisation ».p 13

En combinant une réflexion hypothético-déductive et une réflexion inductive dans notre recherche, nous nous positionnons dans le courant du positivisme aménagé. La mesure de la fidélité des personnels et des actionnaires existe, mais elle sera distinguée différemment par les personnes en fonction de contexte économique national, de la culture d'entreprise, d'événements vécus, croyances et les intuitions personnelles, du moment, etc. Ainsi, nous considérons que la réalité existe, mais qu'elle peut être « aménagée » en fonction du contexte, des situations, des personnes et des interprétations (Miles et Huberman, 1991). Comme la notée Bachelard depuis 1934, l'histoire des sciences n'est pas une simple accumulation de

découvertes et d'inventions qui s'additionneraient progressivement, mais une aventure faite de perpétuelles ruptures. D'où le premier concept, celui de rupture épistémologique, correspondant à ces mutations brusques qui apportent des impulsions inattendues dans le cours du développement scientifique. La rupture épistémologique se situe donc au niveau du passage de la simple opinion à la connaissance scientifique véritable.

Enfin, le positionnement épistémologique adopté dans le cadre de cette recherche ayant été précisé, nous pouvons à présent expliciter la démarche de recherche.

II. La démarche de recherche

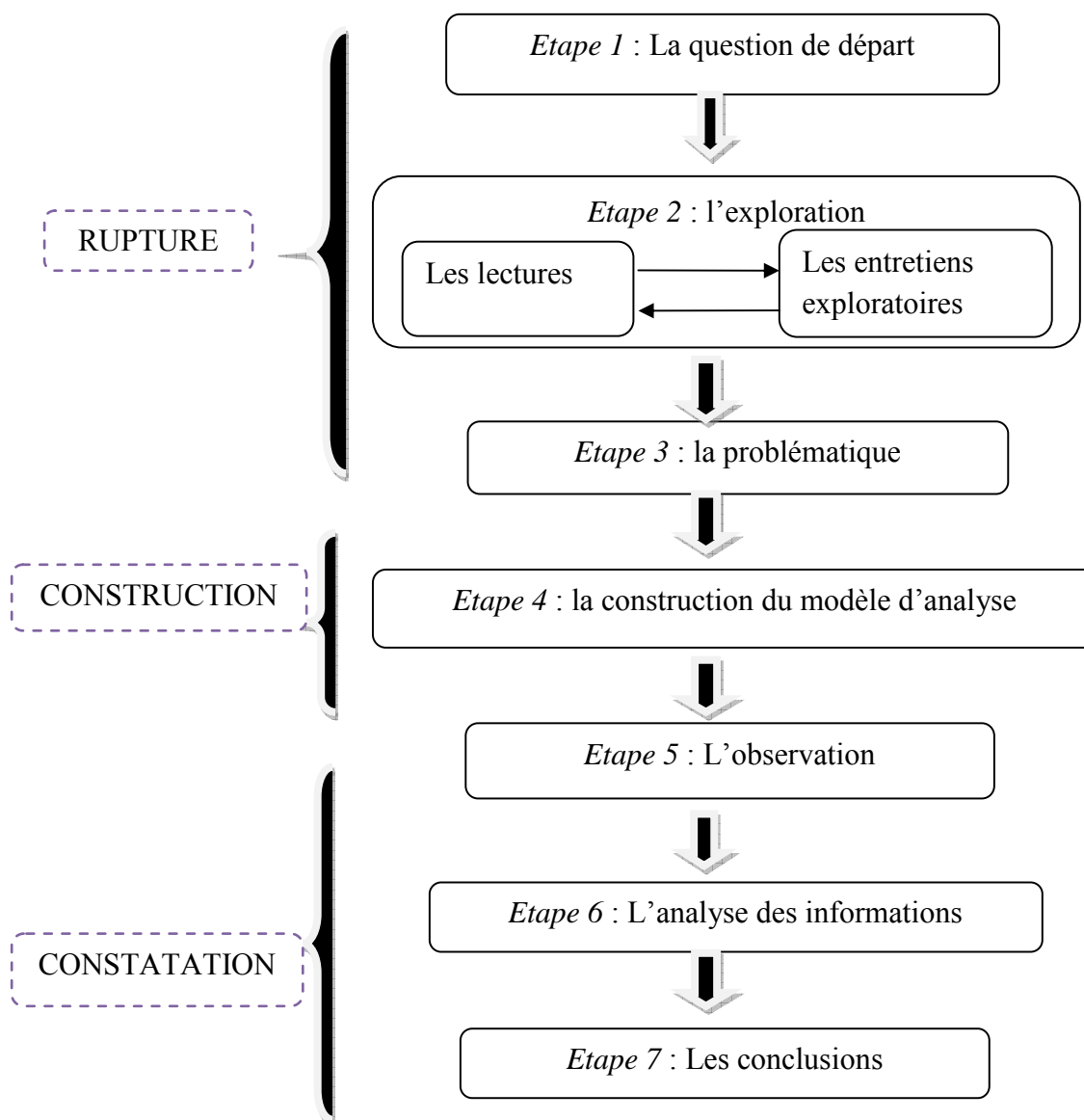
La présente recherche s'organise autour d'une question principale: la fidélisation des personnels et des actionnaires contribue à accroître la performance financière de l'entreprise? Des questions périphériques sont également posées. Elles concernent l'exploration du concept de la théorie des parties prenantes et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Quelle est sa place pour améliorer la performance financière de l'entreprise? Comment peut-on fidéliser les actionnaires à partir de leurs critères de choix ? Quels sont les déterminants de la fidélisation des personnels ? Comment peut-on fidéliser les talents?

Pour répondre aux questions que nous posons, nous devons établir une démarche de recherche. Pour cela, nous nous inspirons du modèle de Quivy et Van Campenhoudt (1995) présenté dans la figure (0-2).

Ainsi, notre démarche méthodologique a consisté en une étude à la fois qualitative exploratoire, suivie d'une étude quantitative destinée à tester notre modèle de recherche. En effet, Roussel et Wacheux (2005) considèrent qu'il est temps aujourd'hui de dépasser les oppositions épistémologiques afin de construire un savoir actionnable dans les organisations : « les allers-retours entre l'exploration quantitative et la sensibilité qualitative sont, de fait, complémentaires à l'émergence des savoirs » (Roussel et Wacheux, 2005, p.5).

Figure 0-2 : Les étapes de la démarche : le modèle de Quivy et Campenhoudt (1995.p.15).

Figure 0-2 : Les étapes de la démarche : le modèle de Quivy et Campenhoud (1995.p.15).



Etape 1 : La question de départ

Dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, la fidélisation des parties prenantes demeure aujourd'hui une réalité et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management, au regard d'un certain nombre d'objectifs, concourant à la valorisation des ressources humaines, et donc du capital humain et porteur de sources d'investissement (capital financier). Si les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital), les employés accordent une plus grande importance au maintien de l'emploi, aux conditions de travail. Donc l'entreprise doit face à ces exigences et à ces obligations envers les investisseurs et les personnels pour assurer leur fidélisation.

Dutot (2004, p 12) a considéré que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ».

Suivant la définition donnée par Peretti (2007 p.27) la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

Les investisseurs, mais surtout les particuliers entre eux constituent, actuellement, une catégorie d'opérateurs boursiers dont l'importance est croissante sur la plupart des places internationales. Les investisseurs méritent une attention de plus en plus importante pour leur rôle de soutien financier de l'entreprise tout au long de cycle d'exploitation.

Etape 2 : L'exploration

❖ Les investisseurs

Suite à l'évènement de la crise financière que le monde a connue, il y a eu un manque de confiance entre les investisseurs et les marchés financiers, ce qui nous pose le problème de fidélisation des investisseurs et de rechercher les indicateurs sur lesquels sont fondés leurs comportements et leurs décisions de rester sur les marchés et donc de participer au développement de l'économie.

Un grand nombre d'études sont effectuées dans le domaine de l'investissement en Bourse, des rendements des portefeuilles et de l'efficacité du marché financier ; peu sont destinées à l'étude des comportements des investisseurs sur les marchés financiers. Rousseau P. et Tabatoni O (1998) ont étudié une synthèse des limites des mesures traditionnelles de la valeur, dans le cas de la création de valeur pour les actionnaires. Burg (2007)²⁶ quant à lui, s'y est intéressé par le nombre des particuliers présents sur les places financières. Il a constaté que le nombre d'actionnaires est lié négativement à la taxation des bénéfices. Une augmentation de la taxation des plus-values entraîne la baisse du nombre des particuliers et les investisseurs privilégient les certificats de garantie où le risque de perte est faible. Au contraire, les clubs d'investissements²⁷ peuvent être le meilleur moyen de faire partager une expérience en Bourse et de bien réussir pour un particulier²⁸. En effet, tous les produits financiers peuvent être caractérisés par deux paramètres importants qui sont le risque et la rentabilité, ce couple est indissociable et très fortement corrélé. Un rendement élevé étant souvent synonyme de risque important et vice versa. La qualité d'une action peut être définie en fonction de la faiblesse de risque et de l'importance de la rentabilité. Pour cela, on peut dire qu'une action de bonne qualité est celle qui rapporte à son porteur le bénéfice le plus important.

²⁶ Actionnariat. Les échos (Marchés), 18 janvier 2007 page : 32

²⁷ En France, les Clubs d'investissement en 2009 sont près de 13 000 Clubs, environ 150 000 particuliers dont 120 000 hommes (Dont 53,70% ont plus que 55 ans d'âge contre 34,90% de 35 à 54 ans. Sources : http://www.ffci.fr/rubrique.html?page=_3_clubs2006.

²⁸ Au niveau des modes de gestion des portefeuilles : Les investisseurs peuvent opter une gestion individuelle, la participation à un club d'investissement, une gestion collective, un mandat de gestion. Gestion individuelle : Les investisseurs gèrent eux-mêmes leurs portefeuilles. Cela nécessite une certaine disponibilité de temps pour pouvoir suivre les cours régulièrement et prendre les décisions d'achat et de vente. Participation à un club d'investissement¹ : « Le meilleur moyen de faire partager une expérience consiste à la raconter. Aussi avons-nous pris le parti de suivre pas à pas le cheminement d'un néophyte en Bourse qui découvre l'institution et les clubs d'investissement ; ces semblent-il, d'instructives leçons de Bourse. » (Roselyne Pierre ; 1986). **Gestion collective** : Les investisseurs placent les fonds dans des Sicav ou des fonds communs de placement. En fin le **Mandat de gestion**, où les investisseurs confient alors la gestion de leurs portefeuilles à un mandataire spécialiste attiré.

❖ **Fidéliser les personnels**

Suivant Reichheld (1996, p113) « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle ». Peretti (2007) a affirmé que « Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources ». Pour Paillé (2004) le discours sur la fidélisation des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité, pour l'entreprise, de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. Suivant la définition donnée par Peretti (2001 p.27) la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ». Cette définition nous aide à comprendre les raisons pour lesquelles la fidélisation est en train de s'imposer comme un thème très important de la gestion des ressources humaines. Les salariés ont, de plus en plus, tendance à devenir les « architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail » (Bouchikhi et Kimberly, 1999, p. 114).

Dans le réajustement de la notion de la fidélisation et de ses perspectives, l'employabilité est comparable à une forme d'assurance qui place les salariés dans des conditions favorables lorsque, pour préserver sa compétitivité, l'entreprise doit procéder à l'ajustement structurel. Quant à Dutot (2004, p. 12), il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ». Ainsi, Desbrières (2002) présage que l'impact de ces émissions sur la performance de l'entreprise devrait être plus durable que celui des primes annuelles reposant sur des mesures comptables de la performance et cela pour l'existence d'un lien entre la performance de l'entreprise et la richesse personnelle des salariés.

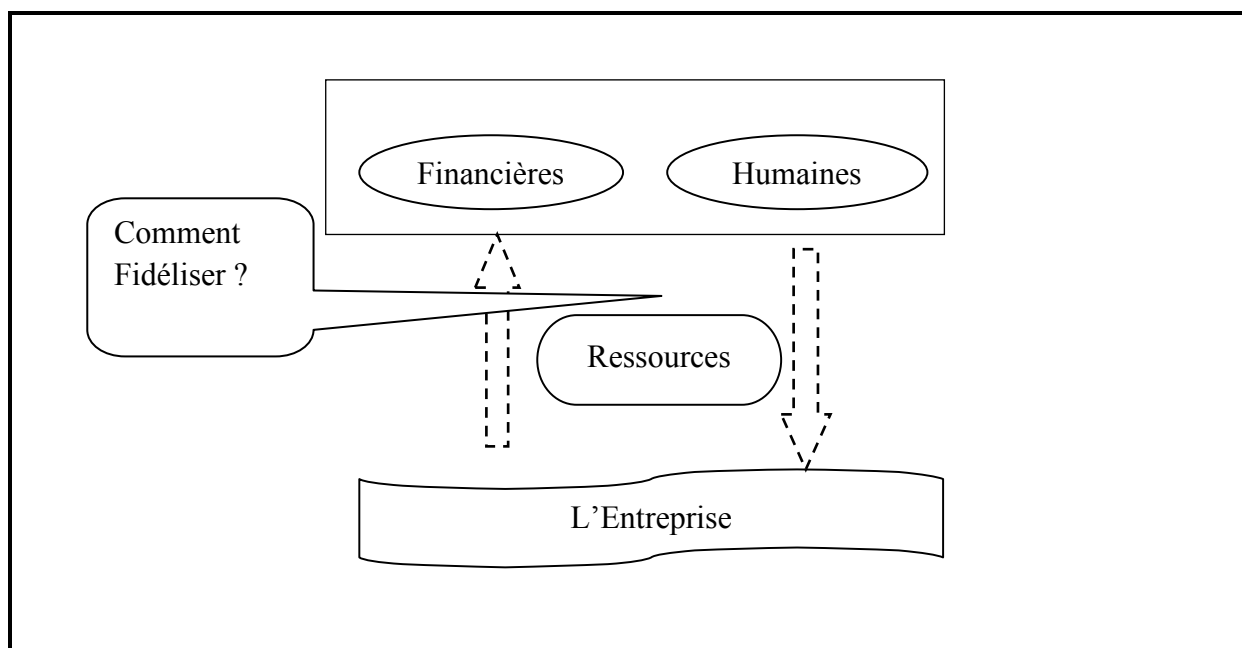
❖ **La Mesure de performance**

Depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale (Ittner et Larcker, 1998 ; Medori et Steeple, 2000 ; Cumby et Conrod, 2001 ; Kennerley et Neely, 2003 ; Said et al, 2003 et Gomes et al. 2004). Les différentes parties prenantes ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. À présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...) (Freeman 1984, Carroll, 1993; Donaldson et Preston, 1995; Mitchell et al, 1997; Cazal, 2006...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises (Kaplan et Norton, 1992 ; Frigo 2002). La performance ne saurait, donc, se mesurer uniquement par le résultat financier, et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, mais doit intégrer, dans sa construction comme dans sa récompense, les autres parties prenantes de l'entreprise. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

Enfin, rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Elle consiste à évaluer la tangibilité et l'efficacité de la prise en compte par l'entreprise des intérêts de ses parties prenantes. Ces parties prenantes qui demandent de plus en plus de l'entreprise de sécurité économique, sociale, environnementale, c'est ce qui pose le problème de leur fidélisation pour le maintien de la performance et la santé réelle de l'entreprise.

On peut enfin conclure que, pour faire face à ces exigences et ces obligations envers les investisseurs et les personnels pour assurer leur fidélisation, l'entreprise a besoin de définir une échelle de fidélisation pour chacun des deux partenaires, en fonction de leurs rôles dans l'amélioration de sa performance.

Figure 0-3 : Le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes ressources.



Étapes 3 : La problématique et première formulation des questions et hypothèse de recherche

Dans la globalisation, la prise en considération de la diversité des parties prenantes et de leurs attentes variées représente un garant pour la survie et la croissance des entreprises. De ce fait, la fidélisation représente un défi pour toutes les entités économiques et un enjeu stratégique.

La formulation de notre problématique de recherche a suivi deux étapes :

Au départ, notre réflexion a porté sur la fidélisation des personnels pour assurer la continuité de la performance de l'entreprise.

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour tout organisme des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés (Chaminade, 2003 ; Paillé, 2004 ; Peretti, 2006 ; Liger, 2007).

Ensuite notre réflexion a porté sur la fidélisation des investisseurs pour assurer une source des capitaux stable et une performance boursière croissante à moyen et long termes

surtout si on voit ce qui s'est passé sur les différents marchés financiers mondiaux. En effet, pour l'entreprise, le capital apporteur de fonds est le reflet de la fidélité et la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie, à ce point, l'entreprise doit avoir des actions marketing vers les actionnaires et vers les investisseurs institutionnels et particuliers.

En effet, les ménages constituent aujourd'hui (ce ne fut pas toujours le cas) un acteur déterminant des marchés. Ils détiennent des valeurs sous deux formes principales :

- Directement par le moyen d'un portefeuille individuel de titres ; ils sont environ 6 millions (en France) à avoir choisi cette forme de placement.

- Indirectement par le canal des formules spécialisées d'investissement collectif.

A ce point, on constate qu'environ 10 millions de Français détiennent des parts d'OPCVM²⁹ Beaucoup d'enquêtes ont mis en évidence le regain d'intérêt des Français pour la bourse³⁰.

A ce stade, nous allons effectuer un travail exploratoire, dans le but de trouver comment, à l'aide d'une échelle, l'entreprise peut fidéliser ses investisseurs particuliers à partir de leur effet sur la performance financière, la même procédure mise au point dans une précédente étude sur le marché tunisien a donné lieu à des résultats satisfaisants (Jahmane, Van Hoorebeke et Fustier ,2011).

L'objectif managérial de notre recherche est de trouver comment l'entreprise peut fidéliser, à la fois, ses salariés et ses investisseurs surtout quand on voit ce qui s'est passé durant la dernière crise de 2008 sur les différents marchés internationaux, pour s'assurer une bonne performance globale. (Stanwick et Stanwick, 1998). De ce fait, on peut noter que la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des actionnaires, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures.

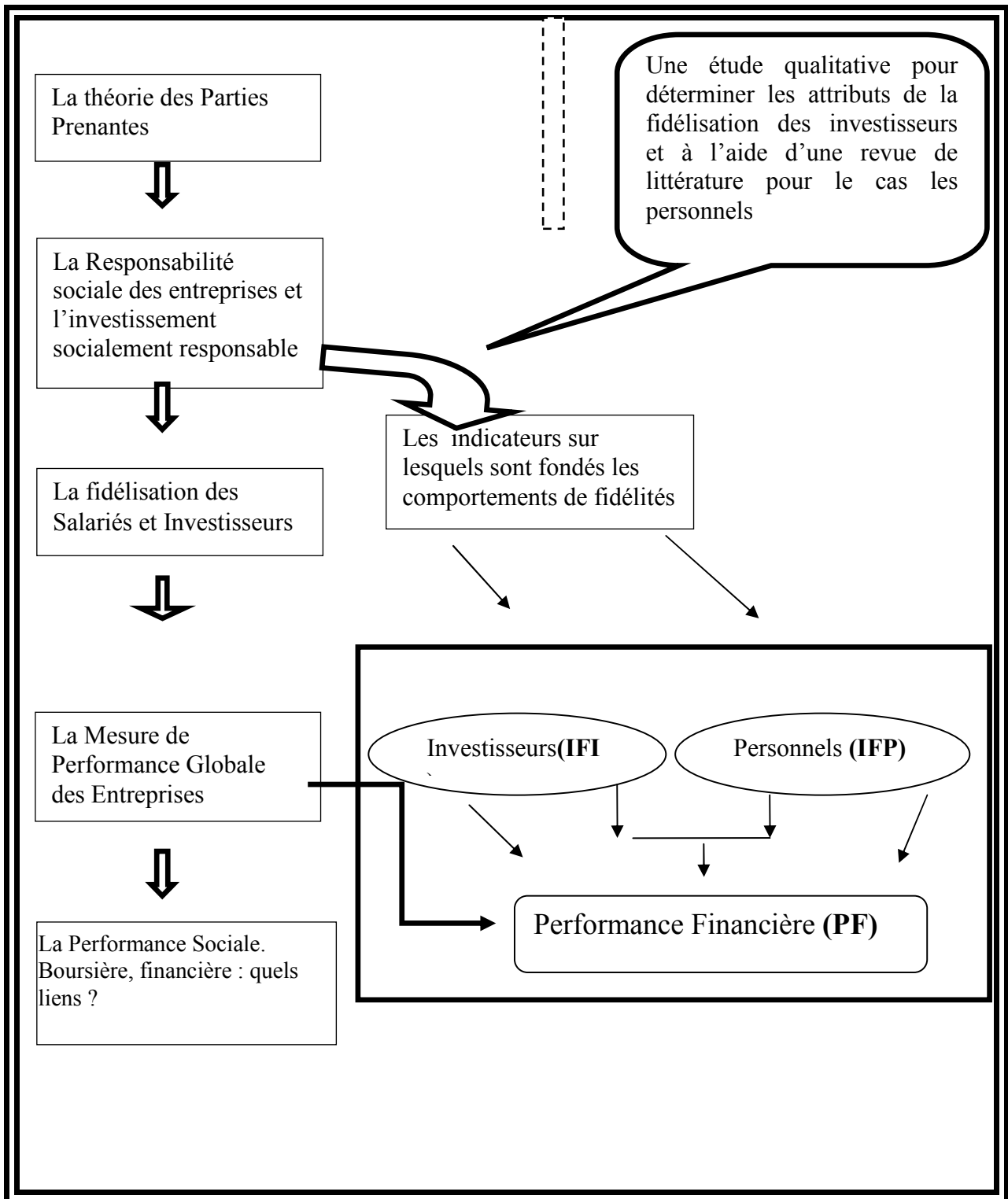
Etape 4 : La construction du modèle d'analyse

Figure 0-4 : l'étape la construction du notre modèle d'analyse

²⁹ Organisme des Placements Collectifs des Valeurs Mobilières

³⁰ Suivant la fédération française des clubs d'investissement, en France, les Clubs d'investissement en 2009 sont près de 13 000 Clubs, environ 150 000 particuliers dont 120 000 hommes (Dont 53,70% ont plus que 55 ans d'âge contre 34,90% de 35 à 54 ans. Sources : http://www.ffci.fr/rubrique.html?page=3_clubs2006.

Figure 0-4 : l'étape la construction du notre modèle d'analyse



Etape 5 : L'observation

Afin de répondre à nos questions de recherches, nous multiplions les techniques. Nous procédons essentiellement par observation (documentations, entretiens, archives) et nous détaillons ces techniques précisément ci-dessous.

En outre, les entretiens constituent une source d'information enrichissante sur le plan de la confrontation des faits concrets à la littérature spécialisée dans ce domaine (Bastianutti, 2009). Ils permettent de prendre conscience des phénomènes imprévus par la théorie, ouvrant ainsi de nouvelles pistes de réflexion. Ces entretiens seront menés avec quelques spécialistes dans le domaine des investisseurs particuliers et bien sur la gestion des ressources humaines.

Les données collectées (entretiens, observations, documentations internes et externes) favorisent la triangulation définie par Igalens et Roussel (1998) comme suit : « la triangulation de données consiste à obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche ». Elle favorise la confrontation donnée afin de déterminer si les indices, issus de diverses sources, divergent ou convergent (Petit, 2003). Au niveau de terrain on va tirer profit des rapports publiés par les entreprises cotées à la Bourse de Paris Indice CAC 40 et/ou indice SBF 120, les rapports publiés par l'OPCVM, l'ADAM (Association de défense des actionnaires minoritaires) et la fédération française des clubs d'investissements (FFCI).

Etape 6 : L'analyse des informations

Suivant Pailli (2006 p. 181), « le méthodologue en priorité va sur le terrain avec une hypothèse à laquelle il entend soumettre les faits. Il utilise la démarche de l'expérimentation et la manipulation de variables. Il impose des limites au réel qu'il veut expliquer. Il construit des variables parasites qui pourraient interférer sur les résultats ». Suivant ce même auteur, les procédures doivent répondre aux critères d'objectivité. Dans la présente recherche, on s'intéresse aux :

- Indicateurs boursiers les plus motivants pour les investisseurs institutionnels et particuliers qui constituent une catégorie d'opérateurs boursiers dont l'importance est croissante sur la plupart des places internationales (Reberieux, 2008).

- Différents critères qui fidélisent les personnels et augmentent leur attachement à l'entreprise.

A cet effet, nous allons faire une analyse qualitative qui permettra de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité des deux partenaires de l'entreprise.

Ensuite nous allons présenter et développer, par une revue de littérature, en détail ces principaux indicateurs. Puis nous testerons l'hypothèse selon laquelle la fidélité de chaque partenaire influence la performance financière de l'entreprise (Moore, 2001 ; Doho et Berland, 2007).

Enfin, le cœur de notre recherche consiste à déterminer, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression), le poids des indicateurs de fidélité des partenaires. Partant du modèle de Fustier (Fustier 2000, 2006) on admet que tous les coefficients d'importance des indicateurs sont égaux à l'unité (tous les critères sont fondamentaux), puis on détermine la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression. La procédure consiste à modifier progressivement les coefficients d'importance pour améliorer les résultats de la régression. En ce qui concerne notre étude des déterminants de la fidélité des personnels et suivant notre revue de littérature, nous avons constaté qu'il est primordial d'appliquer le paradigme de Churchill (Churchill 1979, p 99) pour bien valider, dans un premier temps, nos

échelles de mesure. Igalens et Roussel (1989) considèrent que ce travail est actuellement le plus abouti dans le domaine de la méthodologie de recherche. Cette méthode permet, en effet, de construire, avec rigueur, des instruments des mesures de type questionnaires d'attitudes à échelles multiples (Colle 2006 p.268).

Etape 7 : conclusion

La ressource humaine et sa fidélisation demeurent aujourd'hui un choix stratégique et une source indéniable de création de valeurs qui permettent de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles d'une entreprise. Chaque investisseur, ayant ses propres anticipations et ses propres techniques d'évaluation, il n'est pas étonnant de constater qu'il existe, pour une même entreprise plusieurs valeurs fondamentales. Comme le prix du marché reflète l'agrégation des anticipations des investisseurs à un moment donné, il est tentant d'en déduire que le marché donnerait, en permanence, la vraie valeur de l'entreprise.

Suivant Guerfel-Henda et Guilbert (2008 p.2), les principales orientations actuelles du management sont: l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équité, de la redistribution et de la rétribution, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution. Nous pouvons constater, ainsi, que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socioéconomique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques. Il s'agit donc, pour les entreprises, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être, tout en améliorant la performance afin de renforcer leur dynamique globale. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et de compétences et améliorer l'efficacité des personnels.

Section4 : L'architecture de la thèse

Selon Romelaer (2002), l'ambition de tout plan est de proposer au lecteur un enchaînement fluide et cohérent entre les chapitres en essayant de se limiter à un ensemble concis. Suivant ce conseil, cette thèse est composée de deux parties comportant chacune différents chapitres. La première partie présente un cheminement théorique qui nous conduira à déterminer un modèle de recherche et des hypothèses théoriques. La seconde partie est une confrontation de notre modèle théorique aux recherches empiriques déjà conduites.

Le premier chapitre explore le concept des parties prenantes de l'entreprise, notre objectif ne sera pas ici d'apporter un nouvel éclairage théorique sur ce concept, mais simplement d'approfondir la question de la relation de l'entreprise avec ces parties prenantes au regard de notre problématique. Ce chapitre nous permettra de définir deux parties prenantes ressources pour l'entreprise à savoir les actionnaires ressource financière (de capitaux) et personnels ressource compétence et savoir-faire (de travail).

Le deuxième chapitre propose de définir et d'étudier le concept de la responsabilité sociale des entreprises sans oublier d'explorer le concept d'investissement socialement responsable. Nous avons constaté que ceux-ci s'inscrivent dans la perspective de fidélisation des parties prenantes (actionnaires et personnels). Mais à travers ce chapitre, il est à constater le problème de mesure de la performance globale de l'entreprise pour répondre aux attentes de deux parties.

Le troisième chapitre présente à travers une revue de littérature la diversité des méthodes de mesure de la performance globale de l'entreprise et les différents types de performance. Nous avons finalement fixé et justifié notre méthode et notre moyen de mesure de la performance utile pour notre recherche.

Le quatrième chapitre débute la deuxième partie de cette thèse consacrée aux études empiriques effectuées. Ce chapitre est réservé à une étude de la relation entre les investisseurs et l'entreprise. À cet effet, une analyse qualitative exploratoire était primordiale pour repérer et retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité de ces partenaires de l'entreprise. Ensuite, dans **le cinquième chapitre**, ces principaux indicateurs sont présentés et développés en détail par une revue de littérature. Enfin, l'importance de chaque critère est déterminée à travers le lien entre la fidélisation des investisseurs et la performance de l'entreprise.

Le sixième chapitre est consacré à une étude qualitative pour tester le modèle et les hypothèses de recherche. Après avoir déterminé les déterminants de la fidélisation des personnels à travers une vaste revue de littérature, nous testons le lien entre cette fidélisation et la performance financière. Auparavant, en suivant le paradigme de Churchill, les instruments de mesure sont construits et validés (**le septième chapitre**). Nous avons pu ainsi apporter des éléments de réponse quant à la problématique retenue, la flexibilité des espaces de choix offerts par l'entreprise a un effet positif sur la fidélisation des personnels et un effet négatif sur l'intention de départ. La dernière partie de ce chapitre a fait l'objet de l'étude du lien entre la fidélisation des personnels sur la performance de l'entreprise à travers l'intention de départ volontaire. La dernière section de ce chapitre traite de l'étude du lien entre la fidélisation des deux parties prenantes sur la performance de l'entreprise. Enfin, une discussion générale analyse les résultats obtenus dans les cinq études empiriques (une qualitative et quatre quantitative).

Notre conclusion est consacrée à rappeler les principaux résultats obtenus et les objectifs sollicités par cette recherche. Cette partie nous a permis d'éclairer quelques voies de recherche future et de signaler quelques limites au travail effectué.

CHAPITRE 1

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Introduction: Origines et définition du concept « Stakeholders »

Section 1 : La reconnaissance progressive de la notion de Stakeholders

Section 2 : Les apports de la théorie de Stakeholders

Section 3 : Les limites de la théorie des Stakeholders

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes.

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes Origine et Définitions

INTRODUCTION

Depuis longtemps, on traitait des partenaires et concurrents des entreprises, y compris dans les matrices DAS de Porter (Domaines d'Activités Stratégiques de Porter M.E)³¹. Depuis longtemps, on se posait la question de la place des salariés, des investisseurs, des clients, etc., et de leur interaction stratégique ou opératoire avec les entreprises. Idem pour l'État, les banques, etc. On parlait même depuis 30 ans de la théorie des « surplus comptables » (avec redistribution de ces surplus aux différents partenaires – clients, fournisseurs, salariés, État, selon diverses opportunités ou choix stratégiques). La différence, avec les « parties prenantes » c'est que ces extérieurs à la gouvernance traditionnelle (celle des dirigeants ou des actionnaires) deviennent des ayants droit à des participations opérationnelles, tactiques, financières ou stratégiques, vu la complexité des transactions économiques, la distribution des pouvoirs et les jeux de réseaux. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al., 2002, p. 8). Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes Gond et Mercier (2005), et « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312). Gasmi et Grolleau (2005) signalent que les entreprises doivent être capables de trouver un compromis entre l'ensemble des parties prenantes afin de les satisfaire. Berle (1932) précise que les intérêts des différents partenaires seront mieux servis par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires. L'entreprise est appréhendée donc comme un véhicule permettant de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes (Evan et Freeman, 1993, p. 102). Les parties prenantes sont abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires (Gond et Mercier, 2005).

Dans une optique contractuelle, Jones (1995, p. 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs Stakeholders sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. Donaldson et Dunfee (1999) considèrent que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Ils doivent satisfaire les intérêts des parties prenantes sans violer les principes de justice distributive. La théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*) est, en effet, suivant Gond et Mercier (2005 p. 2), « l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçue tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel et/ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique ».

³¹ Cette analyse de Porter permet d'analyser les potentialités stratégiques de l'entreprise à l'origine de la plus grande création de valeur qui sont explicatives d'un avantage concurrentiel c'est-à-dire les facteurs clés de succès (FCS). L'activité de l'entreprise peut alors être décomposée en segments stratégiques (ou DAS Domaines d'Activités Stratégiques) qui présentent les mêmes FCS à l'origine de la création de valeur (ce qui facilite les choix en matière d'allocation des ressources et les choix stratégiques comme un recentrage, par exemple).

Alors que pour Freeman (1994, p. 409) précise que le but de la théorie des parties prenantes est de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique (où prévalent les hypothèses d'égoïsme, de rationalité et de primauté des actionnaires) et un pôle éthique empreint d'altruisme et de considération sociale envers les autres parties prenantes. Suivant Mercier (2001 p.9), cette théorie « conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte ». La théorie des parties prenantes est, donc, au cœur de nombreux débats. Cela tient tout d'abord aux multiples façons de définir le concept de Stakeholder. Il en découle une certaine forme de confusion et d'ambiguïté qui menace la cohérence interne de ce corpus théorique (Gond et Mercier, 2005) ce qui sera l'objet du présent chapitre.

- **Origines et définition du concept « Stakeholders »**

Le terme « stakeholder » est le plus souvent traduit par partie prenante, mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ». Il a été, selon Freeman (1984, p. 31), employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Cependant, il faut prendre garde lorsque l'on effectue un tel exercice de traduction à la signification qu'on souhaite conférer au terme employé et qui peut différer d'une contribution à une autre. Ainsi, chez Clarkson (1995) « stake » ne signifie pas parti pris ou intérêt, mais plutôt enjeu, pari ce qui rejoint la définition de terme « stakeholder » donnée par le Webster's : « One Who holds the stake in a game ».

À l'origine le terme « stakeholder » est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « stakeholder » désignant l'actionnaire et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Si le terme de « stakeholder » en lui-même est apparu dans les années 1960 et ne s'est véritablement popularisé que dans les années 1980, les origines de la notion de partie prenante sont à rechercher dans les années 1930 (Mercier et Guinn-milliot, 2003).

Rappelons tout d'abord que la notion de parties prenantes est la traduction la plus courante en France du terme de *Stakeholders*. Celui-ci est parfois remplacé par « parties intéressées » ou « porteurs d'enjeux », voire « ayant-droit ». Ces traductions sont sans doute plus fidèles, dans l'esprit, en anglais, mais moins évocatrices en français (voir Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Il est vrai que le terme de parties prenantes gomme l'opposition fondatrice entre *Stakeholders* et *stockholders* (actionnaires) ou *shareholder* (terme plutôt britannique). Le choix du terme de *Stakeholder* résulte lui-même d'une prise de position.

Section 1 : La reconnaissance progressive de la notion de Stakeholders

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien. L'approche Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312). Cette idée est reprise par Barnard en 1938. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes. Berle et Means (1932), constatent très tôt que les dirigeants sont confrontés à une presse sociale afin qu'ils reconnaissent leurs

responsabilités vis-à-vis de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles. Toutefois, Berle (1932) précise que les intérêts des différents partenaires seront mieux servis par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires³².

Dodd (1932)³³ postule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des participants afin de maintenir leur coopération nécessaire à la bonne marche de cette dernière. Quant à Barnard (1938)³⁴, il avance que la tâche de l'entreprise est de servir la société alors que celle des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés. On trouve, également, la notion de partie prenante au sein même des entreprises du début du siècle qui cherchent à identifier les principaux groupes participant à leur fonctionnement, et mettent en œuvre des pratiques visant à une coopération entre ces derniers.

General Electric Company a identifié ainsi, dans les années 1930, qu'elle est en relation avec quatre groupes majeurs : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté afin de mieux pouvoir faire face à la dépression.

On retrouve la même typologie de quatre groupes importants pour la firme (Mercier et Guinn-Milliot, 2003) ; tandis que l'entreprise Johnson & Johnson, en 1947, établit une liste des parties prenantes « strictement d'affaires » « Strictly business stakeholder » (Wood 1950).

Enfin, en milieu de siècle, une liste similaire des parties prenantes dont l'entreprise doit tenir compte pour améliorer ses performances est détaillée. Il s'agit à nouveau, des quatre groupes identifiés par les entreprises dans les années 1930-1940, c'est-à-dire les actionnaires, les employés, les clients et la communauté. Ces développements permettent de ne plus envisager l'entreprise comme un monde clos et de mettre fin à la vision actionnariale de la firme, selon laquelle seule la satisfaction des actionnaires compte, puisque celle-ci est désormais envisagée comme une entité ayant des relations avec son environnement au cours desquelles se nouent des liens avec et entre les parties prenantes. Selon Freeman (1984), en effet, le terme « stakeholder » apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Standford Research Institute afin de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ». (Mullenbach, 2003). Beaucoup d'auteurs se rallient aujourd'hui à ce postulat selon lequel le terme serait apparu en 1963 pour deux raisons essentielles : d'une part, l'auteur est considéré comme le père fondateur de la théorie des Stakeholders et, d'autre part, son ouvrage « Strategic Management ; a Stakeholder Approach » en 1984 constitue le point de départ du développement de la notion de « stakeholder », de son approfondissement au sein de la littérature managériale et de la théorie des Stakeholders. Le concept de Stakeholder sera, en effet, d'abord mobilisé en management stratégique avant de servir de fondement aux questions de gouvernance d'entreprise, et est devenu l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise et même de politique³⁵.

I. Définitions

Selon la définition donnée par le Standford Research Institute (1963)³⁶ et comme cité ci-avant, un Stakeholder est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien

³²Cette approche trouve ses fondements symboliques dans le procès ayant opposé les frères Dodge à l'entreprise Ford en 1919. La Cour Suprême du Michigan donna raison aux actionnaires qui exigeaient que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les profits réalisés (voir Blair, 1995, p. 51).

³³ cité par Mercier, 2001),

³⁴ cité par Freeman et Reed, 1983

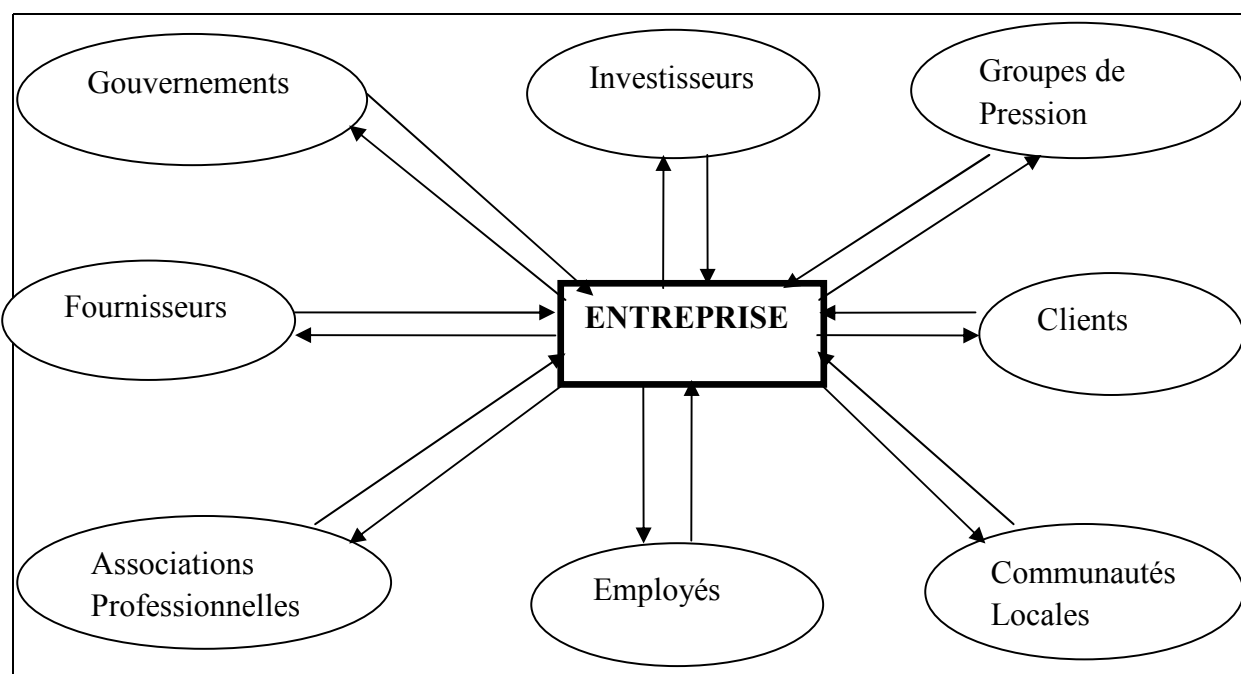
³⁵Le concept de SH trouve également un écho favorable en politique : il constitue l'un des éléments centraux de la troisième voie prônée par Giddens et défendue par Tony Blair en Grande-Bretagne.

³⁶ cité par Freeman, 1984.

desquels l'entreprise cesserait d'exister ». Dans cette définition, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.

Cependant depuis 1963, les définitions se sont multipliées, allant de la plus restreinte à la plus large. La définition la plus, large et, certainement la plus reconnue et la plus utilisée également, la plus mobilisée (et qui donne au terme de Stakeholders le sens le plus large) est celle que propose Freeman (1984 p. 46), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz (2002 p. 66) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc (voir le schéma 1). Pourtant, elle est fort souvent attribuée, à tort, à Freeman seul, dans la mesure où elle n'est que la reprise de la définition proposée dans un article coécrit un an auparavant avec Reed dans laquelle une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman et Reed 1983).

Figure 1-1 : Typologie des parties prenantes suivant Donaldson et Preston (1995)



Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69

Ce schéma réunit les différentes parties prenantes au sein de cercles concentriques autour de l'entreprise et reliés entre elles à l'aide de flèches reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement (« pour affecter ou être affectée »).

Les parties prenantes n'ont de relation qu'avec l'entreprise, mais l'entreprise est en relation avec de multiples parties prenantes. Cette dernière est le centre, le noyau d'une constellation de parties prenantes sans relations les unes avec les autres. Il convient à ce titre de noter qu'une partie prenante peut affecter l'entreprise sans être affectée par les activités de cette dernière et réciproquement. Freeman et Reed (1983) offrent également une définition beaucoup plus restreinte des parties prenantes envisagées comme « un groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie », inspirée de celle du Standard Research Institute (1963).

Cependant, la plus étroite des définitions est certainement proposée par Clarkson (1995) qui postule que des parties prenantes sont des groupes ou des personnes qui supportent un risque volontairement ou involontairement. « Les parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital, humain ou financier, quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise ».

Toutefois, entre ces deux approches, larges d'une part, étroites de l'autre, il existe de nombreuses tentatives de définition.

Dans le cas d'un fondement de la relation de l'entreprise et ces parties prenantes sous forme d'exigences et contrats, Cornell et Shapiro (1987) ont défini les parties prenantes comme étant ceux qui « Ont des exigences en vertu de contrats » alors que pour Evan & Freeman, 1988 « Ont un intérêt ou une exigence à l'égard de l'entreprise », ou qui « Tirent des avantages ou subissent des nuisances et dont les droits sont bafoués ou respectés par les actions de l'entreprise », alors que pour Bowie (1988), ce sont « Ceux sans l'appui desquels l'entreprise cesserait d'exister », mais pour Savage et al. (1991), elles « Ont un intérêt à l'égard des actions d'une organisation et la capacité de l'influencer ». Pourtant, en 1989, Carroll, a défini les Stakeholders comme ceux qui « Affirment détenir un ou plusieurs types d'enjeux - depuis un intérêt dans l'entreprise jusqu'à un droit (juridique ou moral) à la propriété ou un titre légal sur ses actifs ou ses terrains ou locaux ».

Brenner en 1993, a proposé la définition suivante pour les parties prenantes : elles « Ont des relations légitimes, non triviales avec une organisation, des transactions commerciales, des responsabilités morales ou dont les actions ont un impact sur elle ».

Cette définition rejoint la façon de penser de Hill et Jones (1992) d'après laquelle, les parties prenantes sont « Des composantes qui ont des exigences légitimes à l'égard de l'organisation, établie par l'existence de relations d'échange qui fournissent à l'entreprise des ressources critiques (contributions) et qui en échange, attendent la satisfaction de leurs intérêts (par des avantages) ».

Alors que, pour Starik (1994), elles « Peuvent avoir des intérêts réels et les font connaître, subissent ou exercent une influence réelle ou potentielle de la part ou à l'égard d'une organisation ». Tandis que Clarkson en 1994, a proposé une autre définition en notant que les Stakeholders : « Supportent une forme de risque résultant de leur investissement en capital humain ou financier ou de toute autre valeur dans une entreprise, ou sont confrontés à un risque du fait des activités de l'entreprise ». Enfin, pour Donaldson et Preston (1995), les parties prenantes sont « Les personnes ou groupes qui ont des intérêts légitimes dans les dimensions procédurales ou substantives de l'activité d'une entreprise ».

II. Les typologies

Parmi les multiples tentatives de classification des Stakeholders, il est intéressant de retenir celle de Carroll (1997) parce qu'elle oppose les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression ; média, communauté et environnement naturel).

La définition classique des parties prenantes de Freeman, précédemment citée, laisse une très grande latitude à l'entreprise et aux chercheurs dans la désignation des parties prenantes à considérer (Mitchell et al. 1997). En 1991, Savage et al. ont proposé une typologie fondée sur deux critères : le degré de menace de la partie prenante et son potentiel de coopération avec l'entreprise. L'intérêt majeur de cette typologie est de considérer la « volonté des parties prenantes à coopérer avec l'organisation » (Savage et al. 1991 p.64).

Cependant, le degré de menace nous semble trop vaste et difficilement mesurable pour rendre compte de toute la diversité des catégories de parties prenantes existantes. Comme nous allons le voir, dans la suite, la typologie de Mitchell et al. (1997) surmonte cette faiblesse en précisant comment cette menace peut se manifester.

Clarkson a proposé, en 1995, de distinguer les parties prenantes volontaires (ou primaires, distinguées aussi par (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32 ; Clarkson, 1995, p. 106).), et involontaires (ou secondaires) selon qu'elles acceptent ou qu'elles soient exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise (Mercier, 2001 p.6), afin, de définir les obligations prioritaires de l'entreprise. Dans l'acception de *Stake*, il se réfère à la notion d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt³⁷. Selon cet auteur, la survie de l'entreprise dépend de la seule satisfaction des parties prenantes primaires, puisqu'elles sont les seules à pouvoir menacer la survie de l'entreprise. Ces dernières comprennent les acteurs ayant un lien productif et financier avec l'entreprise, à savoir les actionnaires, les employés, les consommateurs et les fournisseurs. Les parties prenantes secondaires comprennent les acteurs qui « influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, sans être directement engagés dans des transactions avec l'entreprise et sans être essentiels à sa survie. » (Clarkson, 1995 p.107). Les Stakeholders secondaires peuvent avoir une influence potentielle et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

Cette typologie rencontre deux limites : son caractère statique et l'orientation des responsabilités de l'entreprise qu'elle induit. En effet, à partir de cette typologie, l'entreprise est prioritairement engagée envers ses seules parties prenantes primaires, alors que les parties prenantes, dites secondaires, sont devenues, au fil du temps, des acteurs incontournables dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. La société civile tient aujourd'hui un rôle de régulateur joué par ses associations, soutenues par l'opinion publique (Igalens, Joras, 2002). Comme nous allons le voir dans la partie suivante, les attributs définis par Mitchell et al. (1997) surmontent ces difficultés, d'une part en considérant l'évolution temporelle et, d'autre part en intégrant la légitimité. En effet, suivant Capron (2003) les parties prenantes muettes (l'environnement et la nature) et absentes (générations futures ou des victimes potentielles)³⁸.

En privilégiant la définition de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Mitchell et al, 1997, Freeman, 1999, Kochan et Rubinstein, 2000) analysent le degré d'influence des Stakeholders. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations. L'entreprise doit ainsi privilégier les collaborations avec les parties prenantes ayant la capacité de menacer la pérennité de son activité.

III. Les attributs des parties prenantes

Mitchell et al. (1997) proposent une vision plus dynamique de l'identification et de l'importance des parties prenantes en distinguant trois grandes caractéristiques :

³⁷ Cela rejoint la définition du terme Stakeholder donnée par le Webster's : « One who holds the stake in a game ». Cependant, le dictionnaire Oxford indique que le terme « Stakeholding » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt » (« to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in »)

³⁸ « *Some of the problems with stakeholder theory lie in the difficulty of considering “mute” stakeholders (the natural environment) and “absent” stakeholders (such as future generations or potential victims)* » (Capron, 2003, p. 15).

1. Le pouvoir :

Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisé autrement (Mitchell et al, 1997 ; Agle et al, 1999). Si Mitchell et ses collaborateurs proposent les types de pouvoir coercitifs, utilitaristes et normatifs (Mitchell et al, 1997), Oliver (1992) apparente le pouvoir à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles. Comme l'accessibilité à ces différents moyens de pression est variable dans le temps, le pouvoir est transitoire. Il peut alternativement être acquis ou perdu par les parties prenantes. Etzioni (1998) considère que la participation des parties prenantes doit être représentative de leur investissement (tout comme les actionnaires qui investissent des capitaux en nombre ont plus de pouvoir que ceux qui en investissent moins). Cependant, même si le pouvoir est un attribut particulier de chaque partie prenante, il peut être aussi acquis à travers les relations qu'entretiennent les parties prenantes avec les acteurs du réseau social et institutionnel dans lequel elles sont encastrées. En effet, en étudiant les stratégies d'influence des parties prenantes sur l'entreprise, Frooman (1999) montre que les parties prenantes peuvent soit utiliser les ressources à leur disposition, directement pour influencer les comportements de l'entreprise, soit passer par des alliés qui, eux, vont utiliser les ressources en leur possession pour affecter l'entreprise.

2. La légitimité :

La légitimité peut se définir comme une affirmation généralisée, ou un « processus volontaire, obligé et systématique » (Ramonjy, 2005 :15) permettant aux actions d'une entité d'être désirables et appropriées, et de correspondre au système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995).

Cet attribut de la légitimité soulève une controverse dans la littérature stratégique, « le degré de conformité des attentes des parties prenantes peut [en effet] ne pas être aussi déterminant que leur capacité à affecter l'orientation de l'entreprise » (Frooman, 1999 : 193).

Cependant, cet attribut se justifie du point de vue de notre cadre d'analyse, le néo-institutionnalisme, démontrant que les acteurs d'un champ sont à la recherche de légitimité.

« Pour survivre, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement » (Huault, 2002, p.103). Quand les demandes des parties prenantes rencontrent un écho au niveau sociétal et qu'elles les expriment envers l'entreprise, celle-ci doit alors les considérer. Cette considération ne se limite donc pas à la simple relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, mais prend en compte l'environnement institutionnel qui les entoure.

3. L'état d'urgence des demandes :

L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps (« time sensitive ») exercée par les parties prenantes et la gravité, aux yeux des parties prenantes, de leur revendication ou de leur relation avec l'entreprise. Cet attribut, même s'il a reçu peu d'attention dans la littérature (Frooman, 1999), trouve, à notre sens, son utilité dans la mise en exergue de l'évolution temporelle des revendications formulées par les parties prenantes.

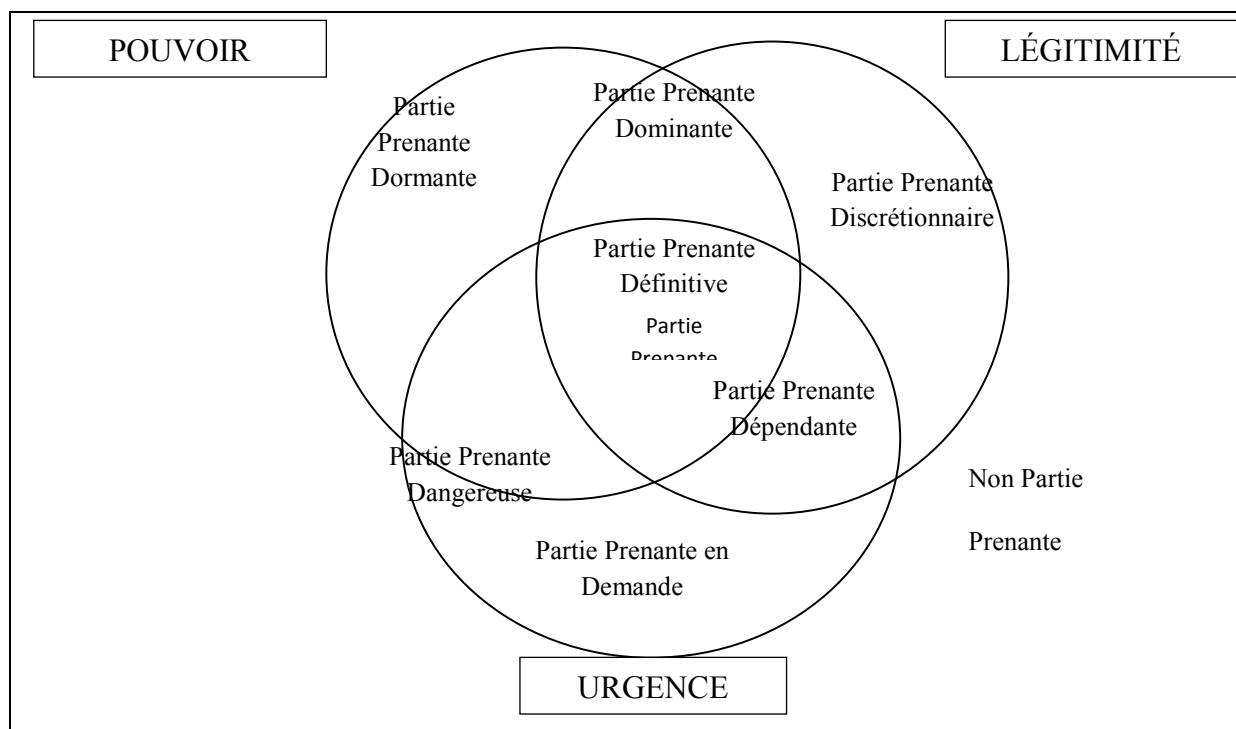
Dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, ces trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont répartis à chaque partie prenante par les managers, selon leur propre perception. Cependant, Frooman (1999) propose le pendant de cette logique en

insistant sur la nécessité, pour les managers, de connaître ce que les parties prenantes emploient réellement comme stratégies d'influence envers l'entreprise. Selon lui, la thèse avancée que « les managers veulent agir stratégiquement et planifier les actions prévues pour leur entreprise présuppose qu'ils ont une certaine idée de comment les autres, dans leur environnement, vont agir » (Frooman, 1999, p.203). Ainsi, dans cette logique de stratégies conscientes des parties prenantes, Savage et al. (1991) remarquent que le management des parties prenantes, par l'entreprise, dépend alors et surtout du degré réel de coopération que les parties prenantes voudraient bien montrer à l'entreprise focale. En effet, selon eux, « la volonté des parties prenantes à coopérer avec l'organisation doit être considérée » (Savage et al. 1991, p.64).

Ainsi, la perception, par les managers, des attributs de chaque partie prenante, doit tenir compte de cette intention qu'ont les parties prenantes sur le devenir de leurs relations avec l'entreprise et des actions qu'elles mènent contre ou avec cette dernière. Cette perception est elle-même influencée par les pressions institutionnelles du champ dans lequel l'entreprise se situe.

Selon le nombre d'attributs que cette dernière octroie à la partie prenante (1, 2 ou 3), les organisations se distinguent, respectivement, comme des parties prenantes latentes (latent stakeholder), des parties prenantes en attente (expectant stakeholder) et des parties prenantes définitives (definitive stakeholder). Une organisation qui, selon l'entreprise, ne possède aucune des trois caractéristiques précédemment citées n'est pas considérée comme une partie prenante (nonstakeholder). Chacune de ces catégories est ensuite décomposée en fonction de la combinaison des attributs (figure 1-2).

Figure1-2 : Typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois attributs



Source : Schéma traduit de Mitchell et al, 1997, Figure 2, p. 874

Au sein des parties prenantes latentes, la **partie prenante dormante** (*dormant stakeholder*) ne possède que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté.

Parce qu'elle n'a ni légitimité ni demande urgente, son pouvoir reste inutilisé. Elle n'a donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise.

La partie prenante discrétionnaire (*discretionary stakeholder*) est considérée, par le manager comme légitime, mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise ni demande urgente. Prise isolément, elle ne peut engager de pression sur l'entreprise.

La partie prenante revendicatrice (*demanding stakeholder*) a des demandes urgentes à faire valoir. Parce qu'elle n'a ni pouvoir ni légitimité, elle n'a aucune capacité d'influence sur les managers, si elle agit seule.

Au sein des parties prenantes en attente, **la partie prenante dominante** (*dominant stakeholder*) possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise: le pouvoir et la légitimité. De ce fait, les managers devraient lui accorder de l'importance même si ses demandes ne sont pas urgentes.

La partie prenante dépendante (*dependent stakeholder*) exprime des demandes légitimes urgentes, mais elle n'a pas le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs.

La partie prenante dangereuse (*dangerous stakeholder*) a des demandes urgentes, mais illégitimes et peut abuser de son pouvoir sur l'organisation.

Enfin, nous avons **la partie prenante définitive** qui possède les trois attributs. Les managers lui accordent alors une grande importance et établissent avec elle une relation privilégiée, en répondant en priorité à ses demandes.

Cette typologie est dynamique, dans le sens où la dénomination des parties prenantes évolue dans le temps et en fonction de l'attention portée par le manager. De plus, au sein de chaque attribut il existe une graduation. Chaque attribut « *s'opérationnalise sur un continuum* » (Mitchell et al, 1997) qui dépend du regard porté par le manager. De plus, les attributs s'influencent mutuellement. Le degré de présence d'un attribut agit sur le poids des autres attributs.

L'emprunt de la typologie des parties prenantes proposé par Mitchell et al. (1997) nous place du point de vue de l'entreprise tout en respectant les postulats de la théorie néo-institutionnelle.

Cette typologie permet de différencier les caractéristiques des acteurs du champ institutionnel, selon l'importance octroyée par l'entreprise à travers la perception des managers.

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes " classiques ", et externes à pouvoir d'influence, ou encore Pelle-Culpin (1989), la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérants sur les marchés de l'entreprise concernée), les parties prenantes " éthiques " (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

D'autres chercheurs ont essayé de proposer différentes classifications des parties prenantes.

Pelle-Culpin (1989) propose, en se basant sur les trois dimensions de la responsabilité sociale, la classification suivante :

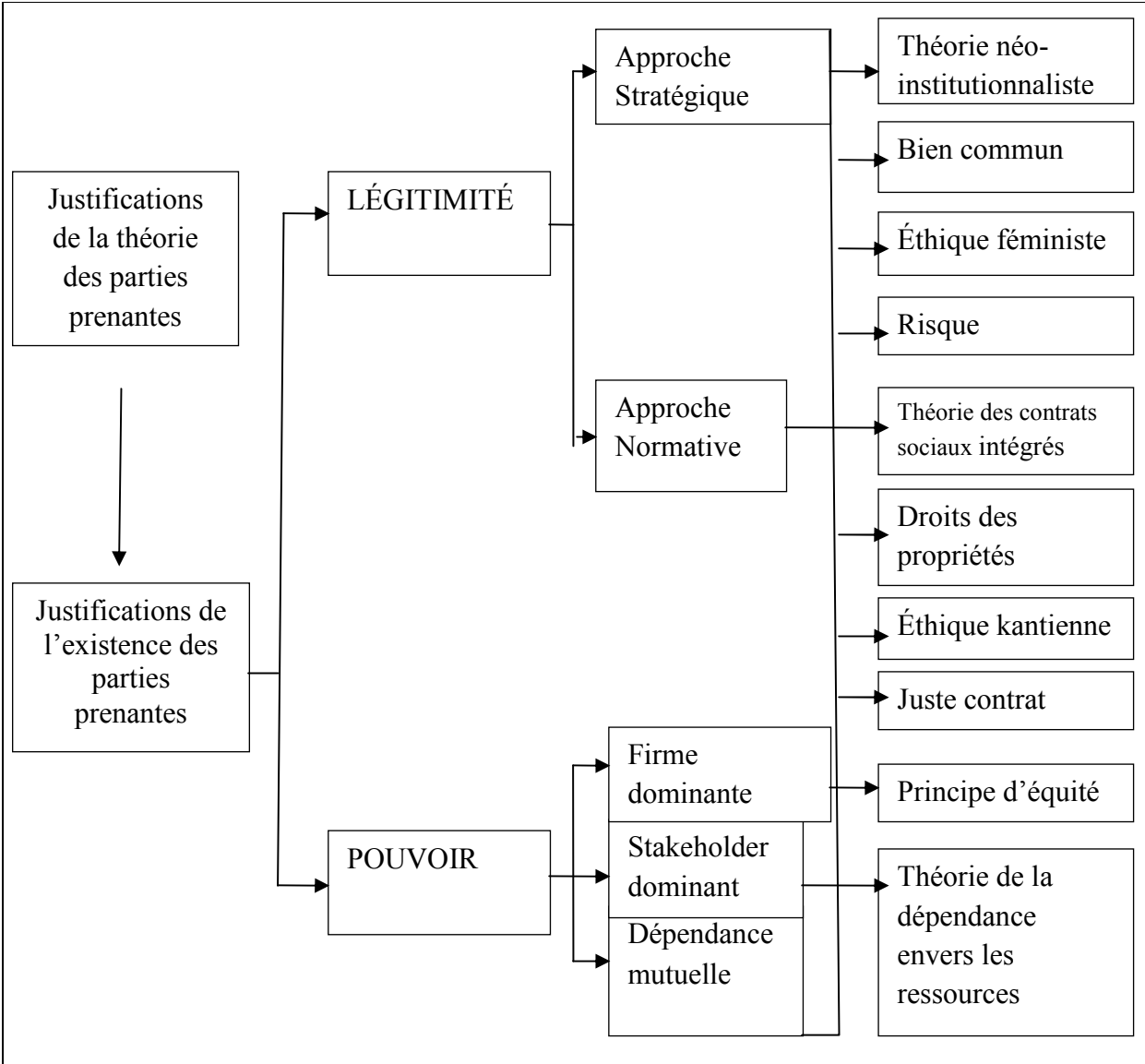
- Les parties prenantes institutionnelles** : émanant des lois, réglementations, et organismes inter organisationnels ou par des organismes professionnels propres à une industrie.
- Les parties prenantes économiques** : les différents types d'acteurs opérant sur les marchés sur lesquels l'entreprise est positionnée.
- Les parties prenantes éthiques** : les organismes de pressions éthiques.

Selon Mercier (1999), les *stakeholders* sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Suivant Pesqueux (2002), on distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise, mais, sans pour autant, se trouver en lien contractuel (par exemple, les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.) Alors que suivant Jones et Wicks, (1999 p. 207) « Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres ». Alors que Cazal (2006) a souligné que « sur un plan cognitif, la définition et la hiérarchisation des parties prenantes et la caractérisation de leurs relations à l'entreprise, la partition du champ en trois volets (descriptif : état des relations réelles des entreprises avec leurs parties prenantes ; instrumental : effets des modes de prise en compte des parties prenantes sur la performance de l'entreprise ; normatif : prescription de modèles de management)... ».

Andriof et Waddock en 2002 puis et Phillips, Freeman et Wicks en 2003, ont proposé les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes sous la forme suivante :

Figure 1-3 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes



Source ; adapté de Andriof et Waddock (2002, p. 32) et Phillips et al. (2003, p.482)

En se fondant sur la théorie de différenciation sociale développée par Archer (1996), Friedman et Miles (2002) font la distinction entre quatre groupes de Stakeholders. Ils considèrent que les relations entre organisation et Stakeholders peuvent être, d'une part, compatibles ou non compatibles avec les intérêts de l'entreprise et, d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes). Ainsi, ils font la distinction entre :

- Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires.
- Relations nécessaires, mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations.
- Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes.
- Relations contingentes, mais incompatibles : ONG.

Alors que dans ce même contexte on peut signaler que le problème des parties prenantes pose la question de leur détail. À ce point, Lépineux (2003) a proposé ainsi de retenir cinq catégories d'acteurs : les actionnaires, les parties prenantes internes (salariés, syndicats avec la question de la participation directe et indirecte – via les fonds de pension – des salariés au capital des entreprises et la question de leur représentation et de l'activisme d'actionnaire qu'ils peuvent mettre en place – seuls ou en alliance avec d'autres investisseurs pour faire adopter leurs résolutions) ; les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs avec, parmi ceux-ci, les sous-traitants, les banques dans la position de prêteur, mais aussi en attente d'une stabilité et d'une solvabilité ; les compagnies d'assurance dans les termes d'une confrontation au risque dont la substance se renouvelle profondément aujourd'hui) ; la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile). Parmi ces dernières, ce sont les O.N.G. intervenant dans le domaine de la dénonciation des dégradations environnementales faites par les entreprises pétrolières, minières, chimiques etc. ... Les O.N.G. regroupent aujourd'hui un ensemble d'entités disparates tant par leur objet que par l'étendue de leur action géographique, les plus importantes d'entre elles étant structurées en réseaux internationaux. Leur champ d'action s'est étendu des questions environnementales (décennie 80) à celle des droits de l'homme, sur la base de fondements éthiques et politiques, le concept de "partie prenante" ayant ainsi permis de les qualifier.

Il convient, enfin de noter que ces travaux conduisent à affiner la notion des Stakeholders. Ainsi, Freeman (1999) critique la vision classique représentant la firme au centre d'un nœud de contrats implicites et explicites avec les différentes parties prenantes. Dans cette approche, seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres partenaires. Or, il considère qu'il existe une interdépendance réciproque entre toutes les parties prenantes, la théorie des parties prenantes doit donc être replacée dans un contexte de relations multilatérales.

De même, les relations entre l'organisation et ses parties prenantes peuvent fort bien évoluer très rapidement, il convient d'introduire un aspect dynamique dans l'identification des Stakeholders.

IV. La théorie des Stakeholders : une théorie en développement

1. Les origines

Les insuffisances actuelles de la théorie des parties prenantes (cernées notamment par Donaldson et Preston, 1995, p. 66) telles que le manque de clarté de certains concepts et les divergences entre auteurs, indiquent que cette théorie est encore en phase de développement.

Cela peut contribuer à expliquer le manque de diffusion de cette approche partenariale de l'entreprise parmi les gestionnaires francophones³⁹.

Pendant longtemps, les relations de l'entreprise avec son environnement ont été pensées exclusivement en termes de rapport marchands. Tel n'est plus le cas aujourd'hui.

Suivant Franck Gintrand, « La médiatisation des entreprises, l'exigence de transparence, la montée des préoccupations environnementales, le développement des associations de défense et des risques juridiques ont contribué à imposer l'idée d'une responsabilité élargie des managers. Une responsabilité non plus seulement économique vis-à-vis des actionnaires, mais aussi morale à l'égard de tous les publics concernés par les décisions de l'entreprise. De l'observation de cette évolution, les Américains ont fait une théorie : la théorie des parties prenantes »⁴⁰.

Cette théorie des parties prenantes a été initiée par l'économiste Freeman au début des années 60 ; ce courant de pensée s'est donné pour objectif d'établir une hiérarchisation et une typologie des parties prenantes et des relations- partenariales ou conflictuelles - que toute entreprise doit avoir avec ses différents partenaires, selon son secteur d'activité, sa position sur le marché, sa taille et sans oublier sa stratégie de développement.

Pourtant, Sturdivant (1979), ou encore Jones et Wicks (1999) estiment que les origines précises de la théorie des parties prenantes sont, au pire, impossible à déterminer ; au mieux elles demeurent vagues.

Sans doute, les mouvements sociaux des années 1960-1970 (mouvement antiguerre, consumérisme...), les remises en question des années 1970-1980 (débat sur les conditions de travail, sur l'écologie) et la pression des débats pour rendre l'entreprise plus démocratique plus responsable envers les non- actionnaires, ont-ils servi de tremplin pour repenser le rôle de l'entreprise dans la société (Freeman et Reed, 1983) alors même que l'école de Chicago affinait la position séminale de Milton Freeman (Martinet et Reynaud, 2001). Cependant, la théorie des parties prenantes ne s'est réellement développée qu'à partir de 1984 avec la publication de l'ouvrage de Freeman ; *Strategic Management : a Stakeholder Approach*.

Les entreprises ont depuis longtemps des obligations envers les « *sacro-saints et inviolables Stakeholders* » (Freeman et Reed, 1983), chaque action devant être justifiée par les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires.

Comme le signale Lépineux (2003), c'est à partir " d'affaires " que la théorie des parties prenantes s'est construite.⁴¹

En France, notamment, on a longtemps privilégié la seule création de valeur en faveur de ces derniers, oubliant ainsi la, création de valeur en faveur des autres partenaires et la responsabilité sociale de l'entreprise. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée

³⁹ Une revue de la littérature francophone en management stratégique indique que la théorie des parties prenantes est rarement mentionnée (voir tout de même : Martinet (1984), Martinet et Reynaud (2000) et Mercier (2000)).

⁴⁰ Franck Gintrand ; directeur général, Global Conseil (2008) ; l'entreprise dans son environnement publié le 18/05/2008. <http://lefilrougedelopinion.com/2008/05/18/la-theorie-des-parties-prenantes/>

⁴¹ En 1967, aux Etats-Unis, des groupes communautaires s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'*Eastman Kodak* sur fond de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. En 1970, aux Etats-Unis, des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de la *General Motors* en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. D'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique. En 1997 en Grande Bretagne, plusieurs actionnaires posent la question de la nature politique des relations qu'entretient *Shell* avec le gouvernement nigérian de l'époque compte tenu de la question des droits de l'homme et de celle du respect de l'environnement. C'est cette " affaire " qui est considérée comme le point de départ de la question du « *stakeholder governance* », c'est-à-dire l'émergence d'un activisme actionnarial.

(2004, p. 97), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Elle se trouve, en effet, au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés.

Elle est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tendant à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction pour reformuler la théorie de la firme).

La théorie des Stakeholders veut être une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers ces parties prenantes. Alors qu'aux yeux de Donaldson et Preston (1995), cette théorie considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant, chacune, une valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et, parfois, expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques, par exemple, la nature de la firme, la manière de penser la gestion des entreprises, comment certaines organisations sont actuellement gérées, la diffusion d'information sociétale, les parties prenantes visées, l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase de cycle de vie de l'entreprise.

Donc la théorie des parties prenantes avance à l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants, dans le but de maintenir la coopération nécessaire. « Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres » Jones et Wicks (1999 p. 207). De même, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995).

2. Les grands postulats :

La théorie des parties prenantes se présente comme une tentative de fonder une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et elle agit) afin de dépasser la vision actionnaire et économique classique de la firme, maximisation du profit. Elle vise, en effet, à montrer que les dirigeants ont un rôle, des obligations et des responsabilités allant au-delà de la simple prise en compte des actionnaires, ce qui pousse l'entreprise à inclure, dans sa gouvernance, les droits et les intérêts des parties prenantes non actionnaires.

L'objectif affiché de la théorie des Stakeholders apparaît donc comme une volonté de se substituer au Stakeholder's theory (théorie de la firme actionnariale) qui postule que les dirigeants ont l'obligation d'agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires. Cette tentative fait ainsi, aujourd'hui coexister deux théories : d'un côté, la théorie de la firme actionnariale définissant les missions, les buts et la nature des activités de l'entreprise aux seuls critères financiers, et de l'autre côté, la théorie des parties prenantes cherchant à intégrer les intérêts des personnes et des groupes de personnes en relation avec l'entreprise et prenant en compte les performances sociétales de cette dernière.

Au sein de la théorie de Stakeholders, on retrouve donc l'idée sous-jacente selon laquelle d'autres partenaires que les actionnaires sont susceptibles d'influencer la performance organisationnelle, même si la question d'une éventuelle corrélation positive entre la performance sociétale, d'une part et la performance financière d'autre part, reste entière.

Donaldson et Preston (1995) illustrent la théorie des Stakeholders en opposant deux schémas : celui du modèle traditionnel de la firme : la firme en tant qu'input / output d'une part et celui du modèle de la firme et des parties prenantes, d'autre part.

Dans le premier modèle, les investisseurs, les employés et les fournisseurs sont des inputs que « la boîte noire » de l'entreprise transforme en output au profit des consommateurs. Chaque input reçoit ainsi une compensation « normale » pour avoir contribué aux activités de l'entreprise en investissant de ses ressources et de son temps.

Dans le deuxième modèle, qui contraste largement avec le précédent, toutes les personnes et tous les groupes de personnes qui ont des intérêts légitimes et participent aux activités de l'entreprise obtiennent, de ce fait, une compensation et, au cours de ce processus, il n'existe pas de priorité d'un intérêt par rapport à un autre. Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sont, en effet, équidistantes et donc elles ont la même importance.

Section 2 : Les apports de la théorie de Stakeholders

La théorie des Stakeholders vise à se substituer à la vision actionnariale de la firme, et ainsi, à élargir l'idée que les sciences de gestion se font du rôle et de la responsabilité des dirigeants. Cependant si celle-ci postule qu'il faut prendre en compte des partenaires avec lesquels l'entreprise tisse des liens, elle ne précise pas les fondements, c'est-à-dire pourquoi l'entreprise doit le faire. Certains auteurs tentent de répondre à la question en proposant différentes utilisations de la théorie des parties prenantes. Avant de discuter les différentes dimensions proposées sur la nature de la théorie des Stakeholders, il faut, tout d'abord, cerner son champ d'application.

I. Champ d'application de la théorie des parties prenantes⁴²

La théorie des Stakeholders est fondée sur les principes suivants :

- L'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984).
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres (Clakson 1995, Donaldson et Preston, 1995).

Ainsi, elle s'intéresse essentiellement : à la nature des relations organisation-Stakeholders en termes de processus et de résultat, et à la prise de décision managériale (Donaldson et Preston, 1995).

Ce champ décrit est similaire aux autres théories des organisations dans certaines dimensions, mais il se caractérise par son rejet de prédominance d'un seul groupe de parties prenantes et son caractère normatif (les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque).

Plusieurs chercheurs (Freeman et Evan 1990, Hill et Jones, 1992, Donaldson et Preston, 1995) ont fait le rapprochement entre la théorie des parties prenantes et d'autres théories des organisations tel que la théorie de l'agence, la théorie de la propriété et la théorie des coûts de transaction.

⁴² Plusieurs revues ont consacré des dossiers centrés sur la théorie des parties prenantes : Business Ethics Quarterly (1994, Vol. 4, n° 4 ; 1997, Vol. 7, n°1 ; 1999, Vol. 9, n° 2), Academy of Management Review (1995, Vol. 20, n° 1 ; 1999, Vol. 24, n° 2), Long Range Planning (1998, Vol. 31, n° 2), Journal of Business Ethics (plusieurs articles par an), Journal of European Industrial Training (1995, Vol. 19, n° 10), Business Strategy Review (1997, Vol. 8, n° 2). Gibson (2000) a relevé, entre 1998 et 2000, plus de 200 références centrées sur la théorie des parties prenantes dans les revues de gestion et de philosophie.

La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les mécanismes de marché et les ingrédients de son raisonnement à un équilibre des intérêts. Freeman et Evan (1990) ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction sur la base du constat que les managers gèreraient des « contrats » avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés... Hill et Jones (1992) ont généralisé la théorie de l'agence en insistant sur les relations entre les parties prenantes et les managers. Ces derniers y sont vus comme des agents et les parties prenantes se distinguent les unes des autres par leur importance et leur pouvoir vis-à-vis des managers.

Dans la mesure où toutes des parties ont des droits égaux de conclure des marchés, chaque groupe peut donc investir dans les transactions spécifiques venant affecter les autres groupes, mais dans la perspective d'un mode de résolution des conflits et de sauvegarde des droits de la partie engagée.

Suivant Cazal (2006), pour un grand nombre d'auteurs, la notion de parties prenantes s'intègre aisément à la théorie de l'agence (Langtry, 1999 ; Charreaux, 2003) et que certains (Hill, Jones, 1992,) construisent même la théorie des parties prenantes comme une théorie de l'agence élargie.

Mais l'enjeu de la tentative est surtout de relier les parties prenantes au travers du droit de propriété réduit à sa dimension formelle à la perspective de la justice distributive. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Cette position a d'ailleurs été validée par Freeman (1984).

Portant, ces tentatives de relier la théorie des parties prenantes aux nouvelles théories des organisations se heurtent à plusieurs postulats et hypothèses de celles-ci.

À la base de tous ces travaux se trouve le postulat d'efficacité des marchés. Ce dernier est incompatible avec les considérations de la théorie des parties prenantes dans la mesure où le fondement normatif des intérêts des parties prenantes conduit à leur reconnaître une importance sociale et vient troubler en conséquence, l'interprétation des signaux économiques.

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, la perspective normative se trouve en décalage avec le postulat de l'individualisme méthodologique. Aucun individu ne doit se limiter à servir ses propres fins.

Ces théories sont également contractuelles, fondées sur l'existence de relations contractuelles libres qui conduisent nécessairement au choix du modèle le plus efficace, le contractualisme interindividu est remplacé, dans la théorie des parties prenantes, par un contractualisme de catégories lui donnant alors une dimension symbolique.

La théorie des parties prenantes défend, alors, une thèse différente et ne peut s'inscrire dans le cadre des autres théories des organisations. Elle est générale et compréhensive et va plus loin que la simple observation de l'organisation des Stakeholders. En effet, l'organisation est considérée comme une entité dans laquelle il existe des participants ayant des objectifs multiples et chaque action de l'entreprise produit des effets sur une ou plusieurs parties prenantes.

II. Les différentes dimensions de la théorie de Stakeholders

La théorie de Stakeholders présente deux variantes. La première est relative au modèle de responsabilité, la relation organisation - Stakeholders peut être considérée comme une relation sociale qui implique la responsabilité. La nature de cette dernière est déterminée à travers la relation ou les relations qui les unissent. Ainsi, il s'agit d'une approche normative.

La seconde concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie des parties prenantes peut être considérée dans une perspective centrée sur les intérêts de l'organisation. Cette dernière répartit ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance.

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois types de théories des parties prenantes ; théorie normative, théorie instrumentale et théorie descriptive. Cette typologie permet d'expliquer certains traits que les autres formulations de la théorie des parties prenantes laissent implicites.

On suppose alors que :

- Les entreprises et les managers doivent agir selon certaines mesures (perspective normative)
- Certains résultats sont plus probables si les organisations et les managers agissent de certaines manières (perspective instrumentale).
- Les organisations et les managers agissent actuellement avec certaines manières (perspective descriptive).

1. La théorie des Stakeholders : une théorie empirique

L'approche empirique de la théorie des parties prenantes adopte deux perspectives différentes : descriptive et instrumentale.

a) La théorie descriptive des parties prenantes :

La première thèse de Donaldson et Preston (1995) est que la théorie des parties prenantes est descriptive. Selon cette perspective, les managers agissent au sein de l'organisation, en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs. Cette approche sert donc à décrire et, parfois, à expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques tels que :

- La nature de la firme (Brenner et Cochran 1991) c'est-à-dire pour décrire comment les parties prenantes affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles.
- La manière de penser des managers sur la gestion de l'entreprise (Brenner et Molander 1977), c'est-à-dire la façon dont certaines entreprises sont aujourd'hui, gérées pour décrire ces pratiques en matière de responsabilité sociale des organisations.
 - La manière de gérer les organisations (Clarkson, 1991 ; Kreiner et Bhambri, 1991). Ici on peut noter la façon dont fonctionnent les processus de management pour décrire le comportement dont les organisations gèrent leur lien avec les parties prenantes, autrement dit, comment les dirigeants prennent en compte, de manière effective, les intérêts de ces derniers.
 - Les pratiques organisationnelles en matière de diffusion d'informations sociétales, c'est-à-dire la façon dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par les dirigeants, car celles-ci, leurs valeurs, leur influence sont des informations importantes pour anticiper et prédire le comportement organisationnel. (Ullmann, 1985 ; Roberts, 1992 ; Bebbington, Gray, Thomson et Walters 1994 ; Henriques et Sadosky, 1996 ; Mc Neil et Molster, 1995 ; Pelle Culpin, 1998 ; Tomlinson, Paulson, Arai et Briggs 1991 ; Mitchell, Agle et Wood 1997 ; Jawahar et McLaughlin 2001).

La dimension descriptive est importante dans la mesure où elle permet d'expliquer le passé, le présent et le futur des relations de l'entreprise avec ses partenaires. Elle permet, également, de décrire les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles prenant, davantage, en compte les intérêts de leurs parties prenantes et de prédire le comportement organisationnel.

Mais cette approche descriptive fournit des propositions exploratoires et ne permet pas de faire la connexion entre le management des stakeholders et les objectifs traditionnels de l'entreprise (de croissance, de profit, etc.).

b) La théorie instrumentale des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est aussi instrumentale. Elle permet de chercher la nature des différentes connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle (la politique de management des stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité). Cette forme de la théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée au départ par Jones en 1995.

Les Stakeholders sont abordés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et, donc, aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Dans une optique contractuelle, Jones (1995, p. 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs Stakeholders, sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle, s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al. 2002, p. 8). Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise⁴³.

L'idée est que la prise en compte des intérêts des partenaires de l'entreprise peut être créatrice en valeur (profit, stabilité, croissance...) et donc de montrer que les firmes qui tiennent compte de leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif par rapport à celles qui ne le font pas et obtiennent des performances aussi bonnes sinon meilleures que les autres.

La dimension instrumentale est présente dans une des définitions les plus courantes des parties prenantes : celle qui les envisage comme les personnes ou les groupes de personnes « sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » et qui implique clairement que les dirigeants doivent coopérer avec celle-ci, pour réaliser leurs objectifs puisqu'il en va de la pérennité de l'entreprise.

Dans cette optique, la gestion des relations avec les Stakeholders permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Elle permet aux dirigeants de satisfaire leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires et ainsi, elle constitue le moyen, à la fois pour les dirigeants et pour les actionnaires, d'atteindre leurs propres objectifs.

La théorie des Stakeholders est ainsi envisagée comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon tactique et surtout de façon efficace grâce à la prescription d'attitudes, de structures et de pratiques. Pour cette raison, certains auteurs y voient un élargissement de la théorie de l'agence (Hill et Jones 1995, Charreaux, 1997) ou, plus simplement « la poursuite méthodique d'un intérêt bien compris à terme ».

La théorie des Stakeholders se montre également particulièrement opportune pour l'étude de liens spécifiques de cause à effet, comme le lien entre la gestion des attentes des parties prenantes et la performance de l'entreprise (même si un tel lien est invisible). De ce fait, plusieurs études récentes ont fait référence à cette théorie, explicitement ou implicitement, en utilisant des méthodologies statistiques conventionnelles. Ces recherches ont traité :

- la relation entre la pression des parties prenantes et la formulation des stratégies (Gurthie et Parker, 1990 ; Lerner et Fryxel, 1994 ; Weaver, Trevino et Cochran, 1999 ; Luoma et Goodstein, 1999)
- la relation entre la performance sociale et la performance financière (Carroll et Hatfield, 1985; Barton, Hill et Sundaram, 1989; Cochran et Wood, 1984; Cornell et Shapiro 1987; Mc Guine, Sundgren et Schneeweis 1988; Preston et Sapienza 1990; Preston, Sapienza et Miller 1991; Odgen et Watson 1999; Shawn, Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999; Johnson et Greening, 1999; Decock Good, 2001; McWilliams et Siegel, 2001).

⁴³ Voir, par exemple, la théorie d'agence généralisée (Hill et Jones, 1992).

La diversité des résultats obtenus ne permet d'avancer aucune proposition dans un sens ou dans un autre. Mais les études ayant traité la connexion entre des variables de responsabilité sociale et des variables de la performance financière ne sont pas toujours issues directement de la théorie des parties prenantes. En plus, le management des stakeholders peut être relié à des concepts conventionnels de succès organisationnel même sans vérification empirique.

2. La théorie des parties prenantes : une théorie normative.

Donaldson et Preston (1995) insistent aussi sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes. Ainsi, ils considèrent que le cœur, ainsi que les fondements de la théorie des parties prenantes sont, avant tout, normatifs puisque cette dernière permet d'identifier les principes normaux ou philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des stakeholders. En d'autres termes, elle se veut conçue non plus comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon efficace, mais comme une aide pour faire de façon équitable.

Les fondateurs de l'approche normative postulent que l'entreprise doit être dirigée au profit de ses parties prenantes, lesquelles doivent être reconnues et doivent participer aux décisions qui affectent leur bien-être, d'une part, et que les dirigeants aient une relation fiduciaire avec les parties prenantes, d'autre part. À ce point, ils appuient leur argumentation sur les concepts philosophiques et moraux fondamentaux avec lesquels ils envisagent les connexions : l'impératif catégorique kantien, par exemple, selon lequel « chaque personne possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu ».

Selon les auteurs donc, la théorie des Stakeholders permet de légitimer les intérêts des partenaires non actionnaires de l'entreprise et de dépasser la vision actionnariale de la firme en reconnaissant à chacune des parties prenantes le droit d'être traitée comme une fin en soi et non comme un moyen, d'où son droit de « participer à la détermination des directions futures de la firme dans laquelle elle a un intérêt ».

Dans sa dimension normative, la théorie des Stakeholders reconnaît, en outre, l'importance de l'aspect social et, en cela, elle constitue une tentative de réconciliation des logiques éthique et sociale, ce qui explique, d'une part, que celle-ci ait trouvé un écho favorable au sein de la communauté académique et ce qui offre, d'autre part, un débouché privilégié au concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

Donaldson et Preston (1995) ont mobilisé les trois dimensions de la théorie de Stakeholders sous forme de cercles concentriques imbriqués. La couche extérieure de ce modèle représente l'aspect descriptif de la théorie, c'est-à-dire la présentation et l'explication des relations observées entre l'entreprise et son environnement. « Les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiées ».

La couche intermédiaire représente l'aspect instrumental ; si certaines pratiques sont mises en œuvre, alors certains résultats sont obtenus. L'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales. Enfin, le cœur de la théorie est constitué par l'aspect normatif avec la reconnaissance de valeurs et d'obligations morales. « Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales ». Pour les auteurs, chacune des dimensions a une valeur différente, mais aussi a de la valeur en tant que telle puisque la dimension descriptive permet d'observer la réalité, la dimension instrumentale envisage des connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance de l'entreprise, et la dimension normative donne un fondement éthique de la théorie.

Jones et Wicks (1999) pensent que cette typologie aide à délimiter les domaines intellectuels de deux écoles fondatrices de la théorie des parties prenantes : la théorie empirique des parties prenantes (fondée sur les perspectives descriptives et instrumentales) et la théorie normative (fondée sur l'éthique).

C'est à ce titre qu'ils proposent, au-delà des "disputes" mentionnées plus haut, une théorie « convergente » des parties prenantes fondée sur les arguments suivants :

- Postulats : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes).
- La théorie s'intéresse aux relations managers – parties prenantes, relations considérées comme ayant des fondements moraux.
- Elle est simultanément empirique et normative, car elle offre des résultats pratiques sur la base de normes possibles à décrire.

Mais cette perspective a été critiquée (Donaldson, 1999 ; Trevino et Gray, 1999) comme manquant de construction formelle et de variables empiriquement testables.

Cette approche implique une connexion avec les concepts fondamentaux mieux acceptés philosophiquement. Il s'agit d'une approche qui diffère du fonctionnalisme des sciences sociales. Ce type de théorie spécifie les obligations morales de la théorie des parties prenantes que les managers doivent avoir envers, non seulement les actionnaires, mais aussi tous les *stakeholders*. La question qui se pose donc : quels types de relations pourraient exister entre l'approche normative et l'approche empirique de la théorie des parties prenantes ?

3. La relation entre ces dimensions

a. Quelques points communs entre l'approche normative et l'approche empirique

Il existe une relation commune entre les deux approches au niveau des concepts, mais pas au niveau des pratiques, selon le principe de symbiose. Le corps de chacune des théories reste différent, mais toute information pourrait être pertinente pour les deux approches. En plus de l'intérêt porté au même domaine de recherche, il existe des valeurs et des explications partagées par les deux approches.

- L'idée que les demandes des Stakeholders ont une valeur intrinsèque est fondamentale dans la théorie des parties prenantes : c'est le rejet de la théorie néoclassique des organisations.

- L'égoïsme est rejeté : aucun individu ne doit se limiter à servir ses propres intérêts, les organisations sont des institutions instrumentales qui existent pour servir des objectifs sociaux plus larges que la maximisation des profits. L'intérêt, porté aux autres, est un concept commun qui s'oppose à l'intérêt porté à soi-même.

- Il existe une grande conviction que les organisations qui portent plus d'intérêt à leurs parties prenantes et adoptent un comportement socialement responsable réalisent de meilleures performances. Le travail empirique fait sur le sujet est très important, mais les résultats sont difficilement généralisables.

L'accord sur ces principes est partiel. Le fondement normatif de la théorie des parties prenantes est considéré comme étant moral par nature, mais la source de cette moralité n'est pas clairement définie. Jones et Wicks (1999) quant à eux, pensent qu'aucune de ces deux approches, normative ou empirique, n'est complète sans l'autre et proposent une théorie hybride qu'ils ont appelée théorie convergente de parties prenantes.

Beaucoup de théoriciens (Carroll et Hatfield, 1985 ; Barton, Hill et Sundaram 1989 ; Cornell et Shapiro 1987 ; Preston et Sapienza 1990 ; Preston, Sapienza et Miller, 1991 ; Shawn,

Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999 ; Johnson et Greening 1999 ; Decock Good 2001 ; McWilliams et Siegel 2001), considèrent que l'hypothèse d'opportunisme des théories économiques est trop simpliste et trouvent que le comportement humain est plus complexe. Les éléments d'irrationalité, d'altruisme, de générosité, de coopération, d'intégration, de confiance, de franchise et d'intérêt aux autres caractérisent aussi le comportement humain. L'opportunisme et l'intérêt personnel ne sont qu'une seule facette des instincts du comportement humain.

- La compatibilité entre la moralité et le capitalisme est possible. Les points précédents ne signifient pas que le fait d'agir en son propre intérêt est un fait suspect moralement, mais que la recherche du profit peut entraîner certains dissentiments avec les adhérents de la théorie des parties prenantes.

b. Quelques points de divergence

L'aspect descriptif de la théorie des parties prenantes reflète et explique le passé, le présent et le futur et tends à générer des propositions exploratoires et prédictives, alors que les fondements instrumentaux font la connexion entre la gestion des Stakeholders et les objectifs désirés en commun (le profit). Elle est généralement utilisée pour explorer les relations entre cause (gestion des Stakeholders) et effet (performance de l'organisation). Alors que la théorie normative essaie d'étudier les relations sur des bases morales et des principes philosophiques.

c. Unité théorique : intégration entre les concepts et les pratiques

La question de l'intégration des différentes approches du Stakeholders théorie⁴⁴ conduit aux deux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les approches normatives de la théorie et les approches stratégiques (ou instrumentales) sont-elles conciliables ?
- Faut-il ou non chercher à intégrer ces approches ?

Ces questions renvoient directement à la possibilité de conceptualiser le Stakeholders théorie comme un corpus unifié et à la diversité des fondements théoriques mobilisés pour justifier l'existence du concept de Stakeholders.

Jones et Wicks (1999) ont proposé une nouvelle forme de la théorie des parties prenantes qui unit les deux approches divergentes. Il s'agit de la théorie convergente des parties prenantes qui adopte à la fois des fondements normatifs et scientifiques.

Elle se fonde sur les postulats suivants :

- L'organisation opère publiquement dans un marché économique compétitif
- Les décisions sont prises par les managers professionnels ;
- Les comportements sont contingents.

C'est une théorie qui s'occupe des relations entre les managers et les différents stakeholders se basant sur des fondements moraux. Elle est simultanément normative et instrumentale. Son fondement normatif est explicitement moral et les moyens instrumentaux ne sont utilisés que pour des fins morales. Il s'agit donc d'une théorie hybride. Selon Jones et Wicks, elle apporte une transformation potentielle pour les courants de pensée et pour les managers des entreprises. Mais cette approche a été critiquée. Donaldson (1999) affirme que l'intégration entre la théorie empirique et instrumentale est très difficile. Trevino et Gray (1999) trouvent que la théorie convergente proposée par Jones et Wicks manque de clarté, de construits et de variables empiriquement testables. Ils pensent que les théories qui peuvent continuer à se développer sont les théories qui sont utiles et efficaces dans la résolution des problèmes et qui apportent des réponses aux questions conceptuelles et empiriques. Les auteurs affirment que

⁴⁴ Qui a fait l'objet d'un numéro spécial d'*Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, n° 2.

certaines chercheurs (Mitchell et al 1997, Rowly 1997) ont mené des études théoriques et empiriques sur la relation organisation-*stakeholders* sans faire référence à la théorie des parties prenantes. Par contre, d'autres chercheurs considèrent qu'ils travaillent dans le cadre de la théorie des parties prenantes alors qu'ils se basent sur d'autres théories des sciences des organisations pour défendre leurs propositions. Leurs travaux traitent alors des questions liées au domaine de la théorie des parties prenantes, sans pour autant se référer à la théorie descriptive ou instrumentale.

Section 3 : Les limites de la théorie des Stakeholders

Le problème épistémologique de la théorie des Stakeholders est un problème de justification ; pourquoi cette théorie doit être acceptée ou préférée à d'autres théories des organisations ?

La réponse à cette question est liée aux objectifs que la théorie essaie de servir.

Durant ces vingt dernières années, la théorie des parties prenantes a couvert un large domaine des études en gouvernance sociétale, mais la littérature n'a pas encore connu une véritable cohérence dans ce domaine. La théorie des parties prenantes est au cœur de nombreux débats et fait l'objet de nombreuses critiques. Cela tient, tout d'abord, aux multiples façons de définir le concept de Stakeholders. Il en découle une certaine forme de confusion et d'ambiguïté qui menace la cohérence interne de ce corpus théorique.

Un des problèmes de l'évolution de la théorie des parties prenantes est la confusion faite parfois entre sa nature et son objectif, ce qui a posé de véritables problèmes pour l'évolution de la théorie des Stakeholders. Il nous a paru nécessaire de définir le concept de *Stakeholders* et de situer la théorie des parties prenantes, par rapport aux autres théories des organisations. En effet, le concept de *Stakeholders*, ou de partie prenante reste encore un concept très vague. Cette théorie entre dans le débat sur le rôle de l'entreprise dans nos sociétés. Elle permet de comprendre la nature des relations entre la firme et son environnement et ainsi de traiter les problèmes qui en découlent. Cependant, elle demeure une théorie incomplète en phase de développement, marquée par le manque de clarté de certains concepts (à commencer par celui des Stakeholders), par des divergences entre les auteurs et par divers problèmes en conceptuels et opératoires.

L'une des limites de la théorie des parties prenantes tient à son incapacité à intégrer une dimension dynamique (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Jawahar et McLaughlin, 2001). D'abord focalisée sur l'identification des parties prenantes existantes et le décryptage de l'environnement de l'entreprise ; la théorie des parties prenantes a proposé de nombreuses typologies des Stakeholders, qui constituent autant d'outils de classification et d'analyse (voir par exemple Clarkson, 1995 ; Mitchell et al. 1997), mais elle reste largement statique. Les outils proposés permettent d'expliquer ex-post, dans une situation donnée qui, sont les Stakeholders, mais ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouveaux Stakeholders.

Les fondements de la théorie des parties prenantes sont problématiques et critiquables, dans la mesure où il existe une confusion sur la nature de la responsabilité et où les droits des actionnaires sont ignorés. En effet, le fait de pouvoir affecter ou être affecté par les parties prenantes n'implique pas que l'entreprise leur soit redevable et la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas, pour autant, un droit à la gouvernance sociétale.

D'autre part, certains droits élémentaires sont reconnus légalement (la protection contre la discrimination, par exemple), d'où l'apparente légitimité de l'idée selon laquelle la seule responsabilité de la firme est d'accroître ses profits pour autant qu'elle respecte les règles du

jeu, Freeman (1970) rejoignant la position de Levitt (1959) selon laquelle c'est au gouvernement de s'occuper du bien-être général.

Enfin la théorie des parties prenantes conduit à nier le droit aux propriétaires de déterminer la façon dont leur propriété est utilisée en les déposants de leur « usus ».

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

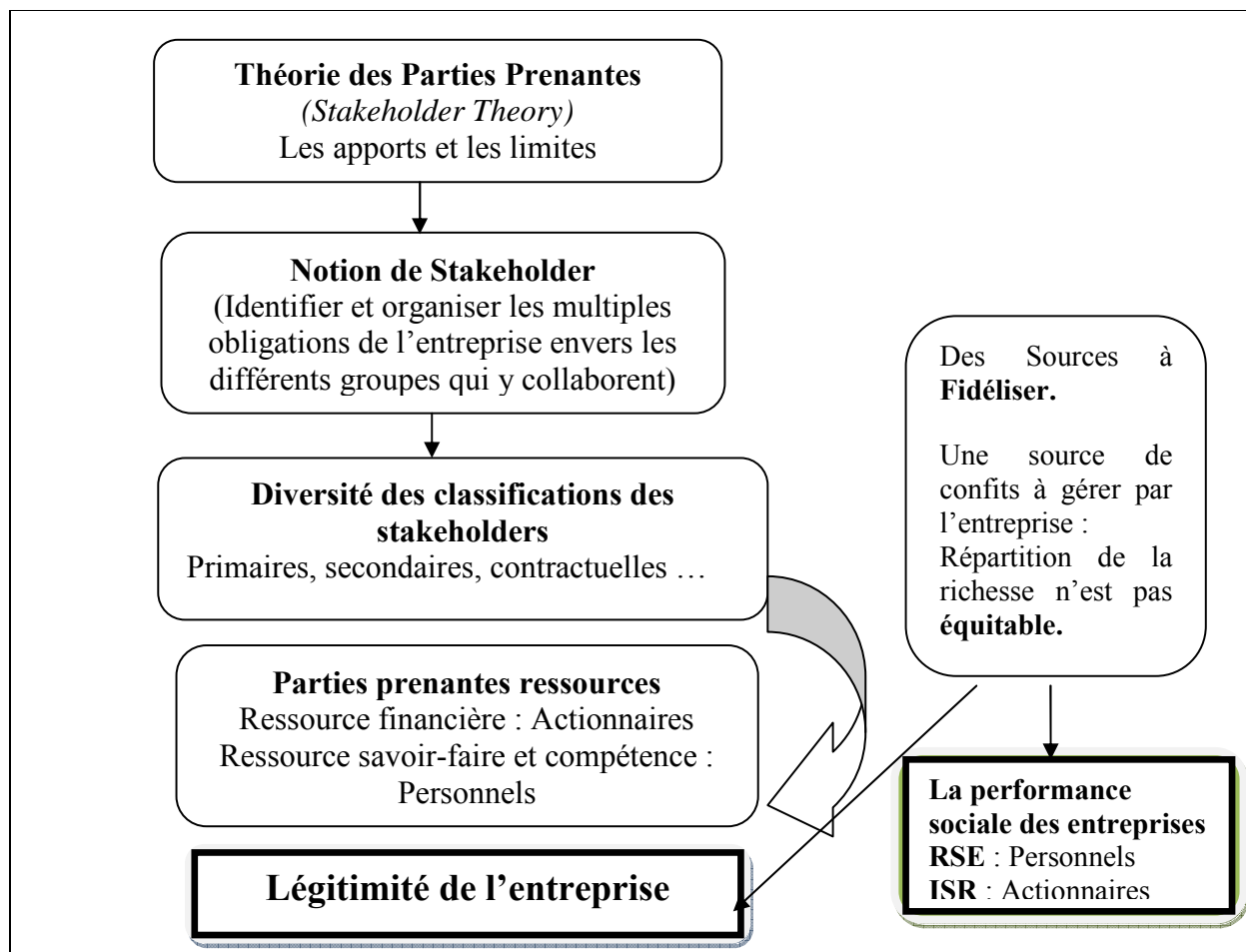
Suivant, Carroll et Buchholtz (2000, p. 74) considèrent que l'analyse des parties prenantes fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise, la gestion stratégique des stakeholders ne constitue donc qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992).

La théorie des parties prenantes vise à déterminer des modes d'organisation économique plus justes, autrement dit, des modes de conciliation entre l'économique et le social, mais fondamentalement centrée sur l'entreprise. Elle a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de la gouvernance sociétale de l'entreprise.

La théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation. Elle a donné lieu au développement d'un courant de recherche extrêmement important, notamment, dans tous les domaines des sciences de gestion. Les approches proposées de la théorie des parties prenantes ne sont qu'une première théorisation, et de nombreux problèmes restent à élucider. En effet, la TPP constitue une grille d'analyse féconde pour : aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH ; concrétiser la notion de développement durable et de respect de l'environnement. Les obligations d'équité sont proportionnelles aux bénéfices acceptés par les différents participants (Phillips 1997).

Cette théorie doit être appréhendée comme un cadre global, à la fois normatif et empirique, mais qui doit être enrichi de divers autres apports de la théorie de la firme. Ces arguments favorables ne signifient pas, pour autant, que celle-ci, à l'instar de toute théorie, soit exempte de critiques justifiées.

Figure 1-4 : de la théorie des Parties Prenantes à la responsabilité sociale des entreprises



La notion de Stakeholders permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y collaborent, même si cela génère des problèmes complexes non encore résolus, elle est également la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion. Mercier (2001 p.20). Cependant, dans le contexte actuel, la capacité des dirigeants à aligner priorités et actions de leur entreprise, avec les besoins et droits de ces Stakeholders, semble constituer un facteur critique de la performance organisationnelle. L'établissement de liens favorables avec les Stakeholders contribue fortement à garantir la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme. La théorie des parties prenantes a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Carroll et Buchholtz (2000, p. 74) considèrent que l'analyse des parties prenantes fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise. Un management efficace des stakeholders nécessite la prise en compte de la mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces. Ce plan doit enfin être suivi par une veille stratégique pour analyser l'évolution des coalitions. (Freeman, 1984; Frooman, 1999 ; Weiss, 1994). Ainsi suivant Hosseini et Brenner (1992, p. 102), Wheeler et Sillanpää (1998), La satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise. C'est ce que semble montrer l'étude de Kotter et Heskett (1992) portant sur l'évolution de 200 entreprises sur 20 ans. Dans ce contexte, le management des parties prenantes n'est pas incompatible avec le profit, cela peut même une stratégie pour le maximiser. Mercier (2001 p.10).

L'une des critiques majeures faites à la théorie des parties prenantes est la faiblesse de ses validations empiriques. Ce constat reste valable aujourd'hui, même si il s'est sensiblement atténué. Un certain nombre d'études tentent de tester la théorie, mais la qualité des résultats obtenus reste contestable. Indépendamment des discussions méthodologiques complexes sur son statut scientifique, la théorie des parties prenantes peut continuer à progresser, tant au niveau de l'explication que celui de l'enrichissement des fondements normatifs, en sciences sociales.

Dans une approche socio-économique, Etzioni (1998) justifie la prise en compte des intérêts de tous ceux qui investissent dans l'entreprise. Les créanciers, les employés (principalement ceux qui ont travaillé loyalement depuis des années dans la même entreprise), les clients et la communauté (qui fournit les infrastructures) ont tous investi dans l'entreprise. Ils doivent donc, tout comme les actionnaires, participer aux décisions qui risquent d'affecter potentiellement leurs retours sur investissement. Pour toutes ces parties prenantes, l'importance de l'investissement va de pair avec la durée de la relation entretenue avec l'entreprise. Le raisonnement que propose. La prise en compte des parties prenantes paraît donc, nécessaire, car elle conduit à une situation « gagnante-gagnante » en permettant aux organisations d'éviter de se voir imposer des solutions législatives coûteuses et qui nuisent à la liberté du rôle managérial. Si les questions demeurent, tout comme les problèmes conceptuels et les problèmes d'opérationnalisations, elles ont le mérite d'offrir un vaste champ de recherche aux scientifiques et ne permettent, en aucun cas, de renier la pertinence de la théorie des Stakeholders pour intégrer la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise dans les problématiques des sciences de gestion. Cette responsabilité se dirige vers les actionnaires, les personnels et les autres parties. La diversité des classifications et surtout la présence de deux parties prenantes ressources (travail et financière) sont considérées comme une source de conflits à gérer par l'entreprise, car la répartition de la richesse de l'entreprise n'est pas toujours équitable. Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres (Clakson, 1995, Donaldson et Preston, 1995). La fidélisation des parties prenantes demeure donc aujourd'hui une réalité

et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management.

L'entreprise toutefois ne doit pas être vue comme devant résoudre tous les problèmes de société. Ce n'est pas sa vocation (Gond et Mercier, 2005). 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). 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 ».

Enfin, lorsque les enjeux contradictoires apparaissent entre les objectifs de rentabilité financière pour les actionnaires et les objectifs sociaux et environnementaux portés par les acteurs de la société civile et par le pouvoir politique, les choix stratégiques des dirigeants s'inscrivent classiquement dans la recherche de création de valeur pour les actionnaires. Les risques liés aux pressions fortes des parties prenantes et surtout l'existence de législations ou leur anticipation construisent l'intérêt des entreprises à intégrer la RSE et les objectifs du développement durable dans leur stratégie. Dans cette perspective, on peut remarquer que les outils de pilotage de la performance sont encore embryonnaires, mais évoluent dans des dynamiques d'apprentissage et de dialogue et participent à une construction du concept, ce qui nous permet d'étudier le concept de la responsabilité sociale des entreprises RSE, de l'investissement socialement responsable ISR puisque « L'ISR est à l'investisseur ce que la RSE est à l'entreprise : une définition renouvelée de la prise en compte des externalités positives ou négatives de ses objectifs économiques et financiers »⁴⁵ et celui de la mesure de la performance. Le détail en fera l'objet dans les deux chapitres suivants.

⁴⁵ Définition proposée dans le cadre des travaux de la Commission ISR de Paris EUROPLACE, présidée par Antoine de Salins. Source : ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.9

CHAPITRE 2

Première Partie : Élaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

À). La Responsabilité Sociale des Entreprises.

B) : L'Investissement socialement responsable (ISR)

Chapitre 3 : La mesure de la performance une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes.

Deuxième Partie : Étude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GÉNÉRALE

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

A). La Responsabilité Sociale des Entreprises

Introduction

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; McGuire, 1963; Manne, 1972; Preston et Post, 1975; Carroll, 1979; Jones, 1980; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Husted, 2000). Toutefois, il est à signaler que l'appropriation du vocabulaire issu de la RSE semble indiquer une absence flagrante quant à la signification et les différents aspects couverts par ce concept. Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner le concept, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage. Ces diverses conceptualisations, qui s'avèrent souvent être divergentes, ont fait émerger de nombreuses tentatives d'opérationnalisation, mais qui se révèlent être peu homogènes.

C'est l'ouvrage de Bowen en 1953 qui marque l'avènement du concept et le début de la recherche autour de lui (Carroll, 1999; Acquier et Gond, 2005; Locket et coll., 2006; Windsor, 2006). L'ouvrage intitulé « The social responsibilities of the businessman » pose les fondements de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Si Bowen est reconnu dans la littérature comme étant le père de la RSE, Carroll (1999) signale que les idées qu'il a exprimées dans son ouvrage ne sont pas nées *ex nihilo* et qu'on en trouve la trace dans certains essais de la littérature managériale, notamment dans les années 1930 et 1940. Acquier et Gond (2005), pour leur part, signalent que l'auteur avait formalisé dans son livre des idées qui étaient « à la mode » à cette époque, dans le contexte nord-américain. Ils trouvent dans l'ouvrage de Bowen les traces de l'éthique protestante telle que décrite par Weber, celle-ci faisant partie intégrante de la culture américaine.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est redevenue, ces dernières années, l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale. Ce concept correspondrait à l'intégration, par l'entreprise, d'objectifs sociaux en plus de ceux économiques. Cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) suscite un intérêt grandissant dans le monde académique et managérial francophone (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Déjean et Gond, 2004; Igalens, 2004; Aggeri, Pezet et al. 2005, Allouche, 2005) et européen (La Commission européenne 2001; Jonker, Wagner et al. 2004). Ce phénomène, parfois assimilé à la diffusion d'une véritable mode managériale « importée » des Etats-Unis vers les pays européens, apparaît surprenant lorsqu'il est analysé d'un point de vue socioculturel. En effet, depuis une dizaine d'années, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) prend une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. Les revues scientifiques de gestion⁴⁶, de sociologie, de science politique lui ont consacré des

⁴⁶ Il existe des revues telles que « *Business and Society* » soutenue par IABS (*International Association for Business and Society*), « *Business Ethics Quarterly* » soutenue par la SBE (*Society for Business Ethics*), « *Business Ethics: A European Review* », « *Society and Business Review* », le « *Journal of Business Ethics* ».

numéros spéciaux. Des communautés académiques se sont constituées telles que EABIS (*European Academy of Business in Society*), EBEN (*European Business Ethics Network*), ADERSE (Association pour le Développement de la Recherche et de l'Enseignement sur la RSE), RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable), etc.

Selon la Commission européenne⁴⁷, la déclinaison des principes du développement durable, à l'échelle des entreprises, doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Cette responsabilité signifie, essentiellement, que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes ou « Stakeholders », définies par Freeman (1984) comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

C'est dans ce contexte que le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises (Capron et Quairel, 2005), et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes⁴⁸. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Aujourd'hui la Responsabilité Sociale de l'Entreprise alimente un grand nombre de pratiques : bilan sociétal, notation, investissements responsables, mécénat et fondations d'entreprise, lobbying, production de normes, chartes, livres blancs, campagnes médiatiques... Ces pratiques peuvent, elles aussi, revêtir des significations et intentions variables : de l'opportunisme au philanthropisme, du cynisme au militantisme, de l'attentisme au prosélytisme. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise traite, pour une large part, non seulement de l'entreprise, mais aussi de ses relations avec la société.

Section 1 : Historique et Concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

I. Historique

Depuis le début des années 70, le monde a progressivement pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en danger l'équilibre naturel de la planète. Les catastrophes industrielles à répétition (Seveso, Bhopal, Tchernobyl, Exxon Valdez, Erika, AZF,...) font croître les préoccupations

⁴⁷ Juillet 2001 La Commission européenne publie son Livret vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE (COM/2001/366).

⁴⁸ On distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter, mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (par exemple, les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.) Pesqueux (2002). Ce qui sera notre sujet de chapitre 2 de notre présente recherche.

du public quant à son milieu de vie et à l'environnement en général. Mais au-delà de la seule perspective environnementale, les scandales financiers (Enron, Parmalat, Vivendi,...), les licenciements abusifs, le travail des enfants, les salaires démesurés de certains dirigeants d'entreprises, etc. ont souligné un besoin d'éthique dans notre société (et pas seulement dans les entreprises). Les disparités entre les pays développés et ceux qui le sont moins soulignent également un besoin d'équité non seulement au sein de chaque pays, mais aussi entre les pays.). À ce point, beaucoup de notions, telles que le bilan social, l'entreprise citoyenne, le développement durable, la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE), parties prenantes, ont émergé. Pour Combes (2005, p. 445), « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'inscrit en Europe dans une longue tradition de capitalisme social, contrairement à un courant américain plutôt moraliste ».

En France, en particulier, la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est directement issue de réflexions sur la place de l'entreprise dans la société, concrétisée par l'établissement d'un bilan social annuel dans les entreprises (loi du 12 juillet 1977), puis par le concept de l'entreprise citoyenne proclamée par le Centre des Jeunes Dirigeants dès 1975 et consacrée par les lois Auroux (1982).

Depuis 1987, à la suite du rapport Brundtland (Commission mondiale pour l'environnement et le développement, Rapport Brundtland Our Common Future, 1987), on assiste à la constitution de tout un corpus de principes, de lois et de règlements, de guides et de normes cherchant à établir un meilleur équilibre entre les dimensions économiques, sociales et écologiques en vue d'un développement durable (Sustainable Development). La préoccupation des dirigeants pour la qualité de l'environnement sociale de leurs employés n'est pas nouvelle en France. « Les discours et les pratiques des dirigeants du XIXe siècle sont déjà imprégnés de moralisme, liés à la religion, mais aussi à des comportements individuels laïques. Le patronage, puis le paternalisme constituent l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers en France à partir de la révolution industrielle » (Ballet et De Bry, 2001, p. 43).

L'approche contemporaine de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est marquée par l'ouvrage de Bowen (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, que beaucoup considèrent comme étant le premier à aborder ce sujet. Selon lui, la notion de Responsabilité sociale repose sur deux principes :

- **Le contrat social** (niveau macro) : si l'entreprise existe, c'est parce que la société le veut bien et en contrepartie son comportement et ses méthodes doivent respecter les lois formulées par la société;
- **L'agence morale** (niveau micro) : de par son influence dans la société et son pouvoir de décision, l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire, cohérent avec les valeurs de la société.

Cet ouvrage a été suivi de nombreuses publications qui l'ont émis des critiques et qui ont ainsi contribué à la définition du concept de RSE autour du principe de responsabilité : McGuire (1963), Friedman (1962, 1970), Manne et Wallich (1972), Davis (1973), Wartick et Cochran (1985), etc.

Davis (1973) a proposé notamment un inventaire des arguments en faveur et opposés à l'introduction du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la société :

Tableau 2-1 : les arguments en faveur et contre la RSE suivant Davis (1973)

Arguments en faveur de la RSE	Arguments contre la RSE
Intérêt à long terme de l'entreprise	Maximisation du bénéfice
Image publique	Coûts sociétaux de l'engagement social
Légitimité de l'entreprise dans la société	Manque de compétences sociétales
Éviter la régulation par le gouvernement	Dilution des buts primaires de l'entreprise
Se conformer aux normes socioculturelles	Affaiblissement de la compétitivité des entreprises nationales et de la Balance des paiements
Intérêt des actionnaires possédant un portefeuille diversifié	Les entreprises ont déjà trop de pouvoir sociétal
Donner la possibilité à l'entreprise de réduire les maux de la société	Manque de contrôle sur les résultats des actions sociétales
L'entreprise dispose des ressources nécessaires (capital, talents et expertise)	Manque de soutien de nombreux groupes d'influence dans la société
Les problèmes sociaux peuvent se convertir en opportunités et bénéfices	
Il vaut mieux prévenir que guérir	

Davis conclut qu'il appartient à chaque pays de trancher en faveur ou contre l'introduction de la Responsabilité sociale de l'entreprise dans l'entreprise et que la société actuelle (pays développés) a tranché en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise.

À ce point, il est tout à fait normal dans un contexte macroéconomique de savoir qui définit la Responsabilité sociale de l'entreprise ?

II. Qui définit la Responsabilité sociale de l'entreprise ?

On peut constater trois catégories de partenaires qui peuvent influencer la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise : les actionnaires, les Stakeholders et la société.

1) Les actionnaires définissent la Responsabilité sociale de l'entreprise : le modèle « stockholders »

Pour Friedman (1962, 1970), ceux qui définissent la RSE sont clairement identifiés. En effet, pour lui :

- la responsabilité sociale l'entreprise dépend des exigences des actionnaires, « généralement » sensibles à l'application des règles de droit et des règles éthiques.
- Le dirigeant est, au nom des actionnaires, le garant de l'application de ces règles.

Ainsi selon Friedman, qui s'appuie sur le modèle économique orthodoxe, seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. À travers des règles de droit et de jurisprudence, la justice définit explicitement l'ensemble des obligations des employeurs.

Selon cette approche, l'intégration de la RSE se limite à la stricte application des règles de droit en matière de pratiques sociales comme de pratiques commerciales, et le dirigeant est garant de l'application de ces règles. Dans la conduite de l'entreprise, le dirigeant applique tout le droit, mais rien que le droit, et ni lui ni les actionnaires n'ont à envisager les répercussions néfastes de leurs décisions sur le plan social.

Mintzberg (2004, p 183-203) rejette les positions théoriques censées justifier cette conception de la RSE. Il constate que :

- les actionnaires n'optimisent pas les possibilités de contrôle dont ils disposent pour cadrer l'action des dirigeants ;
- il n'y a pas de concurrence ouverte et libre : plus l'entreprise est grande, plus elle manipule le marché, appliquant des règles qui n'obéissent ni au droit, ni à l'éthique.

Ces critiques sont largement admises et les arguments de Friedman sont aujourd'hui invalidés sur le plan économique (Stiglitz, Sena, Fitoussi et coll, 2009, p. 46-54) et écartés, sur le plan social, par de nombreux dirigeants (Riboud, 1987, p. 15-16 et p. 125-129 ; Pesqueux et Ramanantsoa, 1995).

2) Les « partenaires » définissent la RSE : le modèle « stakeholders »

Martinet et Reynaud (2001, p. 13-17) rappellent que l'entreprise n'est pas seulement un agent de production, mais aussi une organisation sociale et un système politique. La légitimité des décisions du noyau stratégique n'est pas uniquement soumise aux demandes des actionnaires, mais aussi à la pression d'un ensemble des parties prenantes. Selon ce modèle « partenarial » (Freeman, 1984), la RSE se comprend comme la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires des différents Stakeholders. L'approche de la RSE est en effet, à la fois juridique, en respectant le cadre légal, et gestionnaire en intégrant les intérêts des différentes parties prenantes ».

Selon cette vision, le dirigeant arbitre les intérêts contradictoires des Stakeholders, respecte le cadre légal, et il cherche à intégrer des pratiques de RSE qui s'exercent au bénéfice de tous. En 1999, Mercier (p. 66) a signalé la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques. Selon lui, la direction générale définit les orientations; le service ressource humaine propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ; alors que l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes.

Au-delà, Mercier (1999, p. 66-69) indique la nécessité de prendre en compte non seulement les potentiels, mais aussi les attentes des salariés en matière de pratiques « socialement responsables ».

3) La société définit la RSE : le modèle du volontarisme social

Selon Brummer (1991) les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils entrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble. Alors Amadiou (1999) quant à lui, donne de la RSE une définition qui relève de cette conception : la responsabilité sociale de l'entreprise est « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ».

Cette définition, qu'on peut considérer comme étant de loin la plus intéressante, est celle qui traduit le mieux la notion de responsabilité prospective définie par Jonas (1990). C'est pourquoi on peut comprendre la RSE comme un construit social dépendant largement de contextes culturels (Maignan et Ralston, 2002) et qui intéressent des disciplines scientifiques distinctes.

III. Le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Plusieurs chercheurs ont tenté de fournir des définitions du concept de la Responsabilité sociale de l'entreprise sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen,

1953 ; Davis, 1960; Friedman, 1962 ; McGuire, 1963; Manne, 1972; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979; Jones, 1980 ; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000).

Selon Allouche et al. (2004), les tentatives de définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion. Ainsi, donner au concept de la RSE une définition exacte est un exercice aussi complexe que périlleux, c'est bel et bien une notion aux contours flous. En effet, le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a une histoire longue et variée (Carroll, 1999). Il semble possible de situer les discours contemporains dans le prolongement d'un ensemble de pensées qui se sont développées depuis les années cinquante avec Bowen (1953). Néanmoins, il est pertinent de signaler, de prime abord, que la notion de responsabilité sociétale, sous sa forme élémentaire, date des années 30 et 40 ; l'idée que l'entreprise doit gérer les dimensions sociétales de son environnement s'ancre dans un ensemble de débats et de réflexions plus anciennes, avec les travaux de Bernard (1938)⁴⁹ « the Functions of the Executive », ainsi que les articles fondateurs de Clark (1939)⁵⁰ « Social Control of Business » et celui de Kreps (1940)⁵¹ « Measurement of Social Performance of Business ».

Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises s'impose comme un concept dans lequel les entreprises intègrent, sur une base volontaire, les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes. Dans la pratique, la Responsabilité sociale de l'entreprise peut couvrir, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement et de sous-traitance, la recherche de relations durables et coopératives avec les fournisseurs, la prise en compte des attentes des clients (via des procédures qualité, des numéros verts, des services d'information client et des enquêtes de satisfaction), le bien-être des salariés, la qualité du management et de l'environnement de travail, l'incitation à l'autonomie, la formation et la rémunération, l'empreinte écologique de l'entreprise.

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise apparaît ainsi comme la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques (Steurer, Langer, Konrad et Martinuzzi, 2005). À ce point, Gabriel et Gabriel (2004) envisagent le développement durable comme une nouvelle convention, permettant de réconcilier les logiques économiques et citoyennes. Alors qu'Igalens (2003) a évoqué l'avènement d'un nouveau paradigme avec la Responsabilité sociale de l'entreprise. La Responsabilité sociale de l'entreprise peut être alors envisagée comme le concept managérial du développement durable⁵².

Les définitions jusqu'à présent données au concept semblent être peu uniformes. Il n'est pas surprenant de constater la multiplicité d'orientations prises par les chercheurs pour s'appropriier le concept. Chaque auteur l'a abordé d'un point d'ancrage différent, en se référant à une discipline pour le cerner.

Pour parvenir à approcher le concept, il serait plus pertinent de mettre en avant l'évolution du construit Responsabilité sociale de l'entreprise et mettre en lumière « la logique d'accumulation de connaissances autour du construit qui s'opère à travers les

⁴⁹ cité par Carroll, 1999

⁵⁰ cité par Carroll, 1999

⁵¹ cité par Carroll, 1999

⁵² Elle a été à l'ordre du jour du Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 auquel ont participé de grandes entreprises, notamment françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie

gisements sémantiques renvoyant chacun à une étape précise de sa construction théorique » (Gond et Mullenbach, 2004). Les définitions académiques du concept se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée (Déjean et Gond, 2004). C'est le cas, par exemple, de la définition de McWilliams et Siegel (2001) selon laquelle la Responsabilité sociale de l'entreprise est l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi.

1. Définitions de la RSE

Les textes fondateurs de la Responsabilité sociale de l'entreprise se réclament tous de valeurs universelles, qu'il s'agisse de la déclaration des droits de l'homme de 1948, de la déclaration de RIO de 1992, des principes et droits fondamentaux de l'OIT, de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne adoptée à Nice en 2000 (Igalens et Joras 2002). Pour ne citer qu'un exemple, lorsque le Secrétaire Général des Nations Unis lance à Davos en 1999 le « pacte mondial des entreprises » il déclare : *“I propose that you, the business leaders gathered in Davos, and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles, which will give a human face to the global market.”* (Kofi Annan).

La Responsabilité sociale de l'entreprise est un concept mal défini. Cet état de fait n'est pas lié à une absence de définition, mais au contraire à une « *prolifération de la terminologie* » pour reprendre l'expression de Rowe (2006). Carroll (1999) a défini la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Alors que pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « Stakeholders ». Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale.

Suivant la définition proposée par World Business Council for Sustainable Development en 1992 « La Responsabilité sociale de l'entreprise consiste en un engagement des entreprises à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble ». Alors que la commission européenne⁵³ quant à elle, définit la Responsabilité sociale de l'entreprise comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ainsi, la Responsabilité sociale de l'entreprise signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir “davantage” dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Cette définition se distingue, par exemple, de la définition du ministère français de l'écologie pour qui « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes »⁵⁴. En 2000, selon l'Organisation de la Coopération et du Développement Économique (OECD, 2000), « la responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs ».

⁵³ Commission européenne, juillet 2001, p. 5

⁵⁴ Commission européenne, juillet 2001, p. 8

Une autre définition qui peut être, également, retenue est celle de Mc Williams et Siegel (2001)⁵⁵ : « Nous définissons la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme des actions permettant d'améliorer le bien-être social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi. » Alors que depuis 1980 Jones, quant à lui, en insistant sur les obligations de l'entreprise vers ses parties prenantes, a proposé une autre définition « la responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ».

En 2002, d'autres définitions sont proposées par la Commission européenne⁵⁶ : La Responsabilité sociale de l'entreprise est un concept qui reconnaît que « les entreprises peuvent contribuer au développement durable en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de renforcer la croissance économique et d'accroître leur compétitivité et, d'autre part, de garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale »⁵⁷.

Malgré les nombreuses interprétations dont fait l'objet la Responsabilité sociale de l'entreprise et la variété des approches, il semble néanmoins qu'il existe un consensus sur ses principales caractéristiques : « La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion »⁵⁸, c'est-à-dire qu'elles doivent non seulement se soucier de leur rentabilité et de leur croissance, mais aussi de leurs impacts sociaux et environnementaux. En effet, la Responsabilité sociale de l'entreprise est un engagement volontaire de l'entreprise de mise en œuvre d'une démarche de développement durable. « La Responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une option à "rajouter" aux activités centrales de l'entreprise – elle a trait à la gestion même de l'entreprise »⁵⁹.

La Responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus permissive à l'influence de l'État et des autorités publiques. Le livre vert de l'Union Européenne sur la RSE en est l'illustration la plus significative. Ainsi, c'est la définition donnée à la Responsabilité sociale de l'entreprise dans ce document qui est la plus communément reprise par de nombreux auteurs européens (Capron, 2003; Feron, 2005; Igalens, 2004a; Attarça et Jacquot, 2005 ; Branco et Rodrigues, 2006). Le livre vert de l'Union Européenne est censé constituer un outil permettant d'inciter les entreprises à adhérer à la RSE et d'orienter leurs démarches (CCE, 2001). Le document accorde une place de choix aux relations avec les employés et à leurs conditions de travail. On peut également donner l'exemple de la loi NRE en France (2002)⁶⁰ qui encadre la publication des rapports de RSE. Cette loi va dans la continuité de la loi de modernisation sociale de 1977 prônant la réalisation d'un bilan social pour les entreprises dont l'effectif est d'au moins 300 salariés (Igalens, 2004a).

La Responsabilité sociale de l'entreprise implique la prise en compte des attentes de tous les acteurs (ou "parties prenantes" que nous avons décrites dans le chapitre précédent),

⁵⁵C'était aussi la définition retenue dans le numéro spécial de *Structural Change and Economic Dynamics* (2004), et noté aussi par Mc Williams, Siegel et Wright en préambule du numéro spécial consacré à la RSE du *Journal of Management Studies* (2006, p.8).

⁵⁶ Commission européenne, juillet 2002

⁵⁷ Commission européenne, juillet 2002

⁵⁸ Commission européenne, juillet 2002

⁵⁹ Commission européenne, juillet 2002

⁶⁰ L'article 116 de la Loi NRE de mai 2001 et son décret d'application de février 2002 imposent à toutes les sociétés françaises cotées sur un marché financier de fournir des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel de gestion.

internes à l'entreprise (actionnaires, salariés) et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), qui peuvent être affectés par son fonctionnement. C'est une condition *sine qua non* de la réussite de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001). La Responsabilité sociale de l'entreprise traite de la place de l'entreprise dans la société, de sa contribution à la vie en société et pas uniquement dans sa dimension économique.

À cet effet, la Responsabilité sociale de l'entreprise permet d'aborder tout ce qui excède le rôle de l'entreprise comme simple agent économique : elle offre une opportunité de sortir d'une vision étroitement économique de l'entreprise, comme l'ont bien perçu ses opposants libéraux, de Friedmann jusqu'à Jensen. La question du profit comme finalité ultime, voire unique, de l'entreprise se pose alors. Capron et Quairel-Lanoizelée relèvent ainsi : « les parties prenantes servent de base aux domaines d'évaluation de la performance sociétale et constituent les publics cibles de la diffusion d'informations sociétales. Les divers référentiels de management de la Responsabilité sociale de l'entreprise sont fondés sur la théorie des parties prenantes » (2004, p. 100). Alors que pour Allouche et Laroche « Dans une conception actuelle, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise intègre trois éléments : honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion ». (2005 p. 6).

Une définition très récente est proposée par Ewa Björling (2009)⁶¹ : « La Responsabilité sociale de l'entreprise est une manière pour les entreprises de gagner des parts de marché et d'accroître leurs bénéfices par la bonne volonté dont elles font preuve en matière de RSE. Les entreprises tirent bien sûr souvent profit de cela dans la promotion de leurs produits ».

Les définitions ainsi proposées autorisent un très large éventail d'interprétations : Intégrer des préoccupations sociales, répondre aux attentes sociales ou encore travailler avec des parties prenantes pour améliorer la qualité de vie.

En 2006, Didier Cazal, en cherchant une définition plus vaste de la Responsabilité sociale de l'entreprise, a posé la question : de quoi l'entreprise est responsable et devant qui, est-elle responsable, « On pourrait sommairement résumer la RSE par deux questions centrales : de quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ? C'est de la seconde que traite, dans le champ académique la théorie des parties prenantes » Cazal (2006, p.7). Cette définition nous laisse réfléchir sur la complexité du concept de Responsabilité sociale de l'entreprise et la nature de ses ambiguïtés.

2. La RSE : un concept "ambigu"

À l'origine, la notion de responsabilité est utilisée dans le cadre de la responsabilité civile : « tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui-ci par la faute duquel il est arrivé à le réparer » (code civil, article 1382). Mais elle a également une dimension morale puisqu'elle est, comme l'indique le Petit Robert (1994), « l'obligation morale de réparer une faute, de remplir un devoir, d'assumer les conséquences de ses actes ». « Protéiforme, polysémique, floue, imprécise, confuse, autant d'adjectifs dont on affuble fréquemment la notion de responsabilité sociale (ou sociétale) d'entreprise (RSE). Pourtant si la notion est sans doute d'origine scientifique, elle a largement débordé les cercles

⁶¹ Ministre déléguée au commerce suédoise : http://www.se2009.eu/fr/reunions_actualites/2009/11/9/09/

académiques pour se répandre largement dans le grand public, devenant également une notion profane ». Cazal (2006, p. 3)

Suivant Ernult et Ashta (2007), le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise reste un concept ambigu, qui a fait l'objet de nombreuses interprétations⁶² et de nombreuses critiques, notamment de la part d'économistes (Friedman, 1962, 1970) ou de sociologues suspectant son caractère instrumental et manipulateur (Salmon, 2002; Gendron, 2000). Friedman (1970) considère notamment que la RSE doit se limiter aux niveaux économique et juridique. Si elle va au-delà, soit il y a un problème d'agence. Les managers utilisent les bénéfices appartenant aux actionnaires pour les distribuer aux causes sociétales que, eux, considèrent comme étant d'intérêt (notons que les actionnaires auraient pu prendre eux-mêmes cette décision), soit les managers remplissent le rôle du gouvernement. Ils exercent ainsi un impôt sur les bénéfices.

En effet, la Responsabilité sociale de l'entreprise devra néanmoins être soumise à des normes, à des critères d'évaluation clairement définis, d'où la complexité et l'ambiguïté de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise. Cette ambiguïté est de nature à la fois **sémantique, théorique et idéologique**.

Ernult et Ashta (2007) notent que **l'ambiguïté sémantique** tient au fait que le concept de CSR a été utilisé chez les Anglo-saxons à la fois au sens de Social Corporate Responsibility (ou CSR1) et de Social Corporate Responsiveness (ou CSR2) et que, comme le soulignent Gond et Mullenbach (2003), certains auteurs les présentent comme les stades successifs d'un même processus de conceptualisation de la notion de responsabilité sociétale (Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Ballet et De Bry, 2001; Aggeri et Acquier, 2005), tandis que d'autres les présentent comme des alternatives irréconciliables (Frederick, 1994)⁶³.

Par ailleurs, la traduction même du concept anglo-saxon de Corporate Social Responsibility donne lieu à des formulations diverses qui peuvent être source de confusion. Ainsi, la traduction française de social responsibility par "responsabilité sociale" des entreprises peut prêter à confusion : elle peut, en effet, être comprise au sens restreint des relations humaines au sein d'une organisation. C'est pourquoi la locution "responsabilité sociétale" des entreprises lui est préférée pour exprimer une dimension élargie à la société dans son ensemble et éviter ainsi toute confusion.

L'ambiguïté théorique suivante, Ernult et Ashta (2007), tient essentiellement au manque de construit théorique et au débat entre une approche éthique ou morale qui s'inspire de la philosophie de Jonas (1995) et une approche pragmatique, contractualiste, relevant de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Carroll, 1979; Donaldson et Preston, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1997), qui s'inscrit dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Jensen, 1983).

L'ambiguïté idéologique relève de la notion de "responsabilité". Cette notion pose en effet le problème des limites de l'entreprise qui opposent les tenants d'une vision minimaliste (Friedman, 1962) aux tenants d'une vision plus ou moins "élargie" de cette responsabilité (aux parties prenantes de l'entreprise).

⁶² Comme exemple de cette diversité d'interprétations, voir : Purcell et al. (1974).

⁶³ Cité par Gond et Mullenbach, 2003, p. 11).

La notion de performance sociétale de l'entreprise se présente alors, à la suite de ces développements, comme un concept de synthèse, intégrant à la fois la détermination des obligations que doivent respecter les entreprises, la prise en compte de leurs politiques de gestion et la mesure des résultats et conséquences de leurs démarches volontaires. En matière de théorie comme de pratiques, la RSE française présentait en 2003 « un paysage qui est passé du désert à la jungle en l'espace de quatre ans » (Capron, 2003, p. 122). Malgré les ambiguïtés des approches théoriques et la diversité des conceptions qui rendent compte du phénomène de la RSE, les praticiens d'entreprises disposent toutefois de références formelles.

Section 2 : L'évolution conceptuelle de la RSE

I. L'évolution conceptuelle de la RSE proposée par Frederick W. C. (1998)

Frederick (1998) évoque quatre phases majeures marquant l'élargissement des conceptions qui s'opèrent à travers l'accumulation progressive des connaissances autour de la RSE. On assiste, d'une part, à un passage d'une vision restreinte centrée sur les obligations ou les principes de la RSE à une vision axée sur les processus qui privilégient les actions de réponse aux pressions sociétales ou « *Corporate Social Responsiveness* », et d'autre part, à l'émergence d'une nouvelle conceptualisation plus élargie (performance sociétale des entreprises (PSE) ou « *Corporate Social Performance* ») qui intègre, en plus des principes et des processus, les résultats des comportements sociétaux.

La Corporate Social Responsibility (CSR1) : Le modèle CSR1 s'attache à savoir en quoi consiste la responsabilité sociétale, c'est-à-dire à savoir à quelles responsabilités autres qu'économiques est soumise l'entreprise et quelles en sont les motivations implicites. Il a ainsi une connotation éthique.

Le modèle CSR2 s'interroge davantage sur la manière, pour l'entreprise de faire face à ces responsabilités (**Social Responsiveness**) (Ackerman et Bauer, 1976; Frederick, 1978; Sethi, 1979). La notion de Social Responsiveness se réfère à « la capacité de l'entreprise de répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978, p. 6, cité par Wartick et Cochran, 1985). Le modèle CSR2 est donc pragmatique et n'a aucune connotation éthique, l'interrogation ne portant plus sur les obligations de l'entreprise et, implicitement, sur les motivations, mais sur les réponses que l'entreprise est capable d'apporter aux pressions sociétales. Cette phase CSR 2 ou « *Corporate Social Responsiveness* » tendra, selon Frederick, à « masquer l'évidence » (1986) et à légitimer, par ce déni de toute dimension éthique, les démarches mises en œuvre par les entreprises afin de manipuler leur environnement ou de mettre en échec les forces sociales qui auraient pu permettre des changements de comportement de la part des organisations.

Ce modèle a reçu trois types de critiques (Wartick et Cochran, 1985) :

- Il se focalise sur les problèmes sociétaux actuels et non pas sur les vérités éthiques fondamentales.
- Il est donc réactif et non proactif.
- La "loi de fer de la responsabilité" (Davis, 1973) : si une institution a un pouvoir social, cette institution doit l'utiliser de façon responsable sous peine de perdre ce pouvoir qui sera repris par la société. Or répondre aux problèmes sociétaux ne signifie pas nécessairement répondre de façon responsable. Frederick propose donc de refonder les analyses sur un socle normatif plus solide (notamment fondé sur la philosophie chrétienne et judéo-chrétienne), développant une nouvelle ère de *Corporate Social Rectitude* ou **CSR 3** (1986). C'est dans ce

cadre que l'on peut relire les approches des auteurs qui visent à fonder normativement la théorie des parties prenantes (Donaldson et Dunfee 1994; Freeman 1994; Donaldson et Preston 1995).

Enfin, dans sa dernière approche « **la conscience CSR 4** » où l'acronyme CSR renvoie désormais aux termes de Cosmos, Science et Religion, Frederick (1998) propose d'approfondir cette démarche de fondation spirituelle et éthique en soulignant l'importance centrale de la recherche de sens inhérente à toute vie humaine.

Tableau 2-2 : L'évolution conceptuelle de la RSE selon Frederick W. C. (1998)

Nom du concept	Période	Description de la notion et programme sous-jacent
CSR 1 <i>Corporate Social Responsibility</i>	1950-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier une série d'obligations morales auxquelles les entreprises doivent être assujetties. • Mais difficultés relatives à l'absence de « socle normatif » cohérent permettant de fonder ces approches
CSR 2 <i>Corporate Social Responsiveness</i>	1970-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les instruments et les processus de réponse des entreprises vis-à-vis des sollicitations de leur environnement. • Ces approches, en rejetant de l'analyse toute dimension normative, tendent à rejeter l'évidence et à légitimer sans recul critique les pratiques des entreprises
CSR 3 <i>Corporate Social Rectitude</i>	1980-2000	<ul style="list-style-type: none"> • Réintégrer la dimension normative au sein de l'analyse. • Développer un socle théorique plus systématique (philosophie chrétienne et judéo-chrétienne, marxisme, humanisme,).
CSR 4 <i>Cosmos / Science / Religion</i>	Au-delà des années 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Sortir le concept de PSE de sa crise morale • Décentrer le concept de RSE de l'entreprise et penser l'interaction entreprise/société dans une perspective normative universaliste centrée sur l'humanité (aller de l'entreprise vers le cosmos ; des sciences sociales vers l'ensemble des sciences et de la responsabilité vers la religion) • faire de la religion (entendue comme quête de sens) la dimension fondamentale de toute analyse en B&S

Source : d'après Frederick (1986,1998)

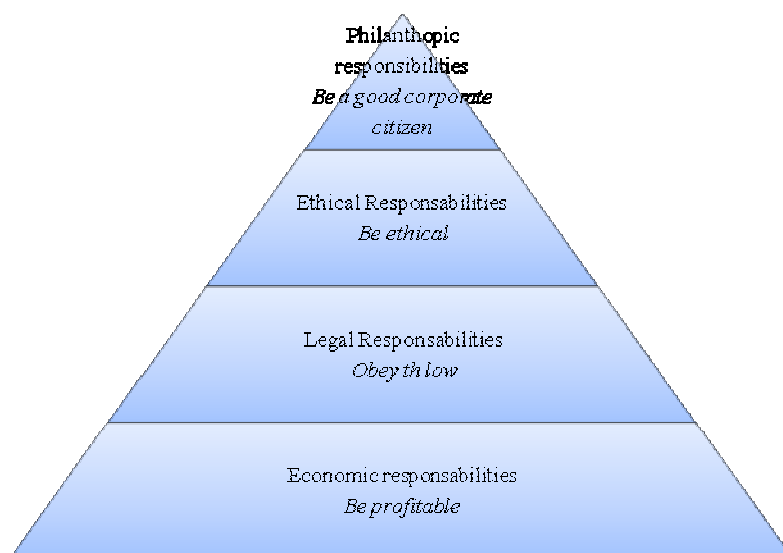
Suivant Acquier et al. (2005, p. 16) « À travers cette présentation des différentes phases de la théorisation de la notion de RSE, on voit combien les dimensions morales ou éthiques de l'action surgissent de manière récurrente dans l'analyse, et combien il est difficile de développer des approches stratégiques dissociées de ces approches normatives en matière de RSE (Gond, 2003; Gond et Mullenbach 2004). Toutefois, il est important de noter que chacune de ces phases CSR1, 2, 3 et 4 n'a pas le même statut. Alors que les phases CSR 1 et 2 décrivent de manière relativement fidèle la dynamique du champ *Business and Society* aux États-Unis, les phases CSR 3 et 4 constituent plus des injonctions de la part de Frederick ("Towards CSR3" ; "Moving to CS4"), appelant de ces vœux une normativité plus solide et

systematique, dans un contexte d'éclatement des approches académiques de la Responsabilité sociale de l'entreprise ».

II. La synthèse proposée par Carroll (1979)

Carroll souligne qu'il n'y a pas de séparation entre l'économique et le social ; en effet, il identifie quatre catégories de responsabilités sociétales non mutuellement exclusives et qui s'imposent toutes à l'entreprise :

- Les responsabilités économiques : l'entreprise, unité économique de base de la société, doit produire les biens et les services souhaités par la société en faisant du profit.
- Les responsabilités légales constituent les obligations légales codifiées dans un cadre réglementaire que doit respecter l'entreprise.
- Les responsabilités éthiques représentent des comportements et des activités qui ne sont pas nécessairement codifiés dans un cadre légal, mais que les membres de la société s'attendent à voir assumer par l'entreprise.
- Les responsabilités discrétionnaires renvoient aux responsabilités à propos desquelles la société n'émet pas de message clair, mais qui vont généralement au-delà de ce qui est attendu par la société et qui sont laissées à la libre appréciation de l'entreprise (activités philanthropiques, par exemple); elles correspondent au domaine "volontaire " de Steiner (1975).



- La pyramide de responsabilité sociale des entreprises⁶⁴.

➤ La manière (philosophie ou stratégie) de répondre aux attentes sociétales :

Différents types de stratégies de réponse de l'entreprise aux attentes sociétales (Corporate Social Responsiveness), allant de la situation où l'entreprise ne fait rien à la situation où elle agit au mieux, ont été proposés (Wilson, 1975; McAdam, 1973; Davis et Blomstrom, 1975, cités par Carroll, 1979, p. 502)

⁶⁴ Carroll (1979, p. 499) et Carroll et Buchholz (2003, p.40)

Figure 2-1 : Différents types de stratégies de réponse de l'entreprise aux attentes sociétales (Stratégies de Corporate Social Responsiveness).

Ian Wilson (1975)	Réactive	Défensive	Accommodation	Proactive
Terry McAdam (1973)	Lutter	Faire uniquement ce qui est exigé	Être progressiste	Être leader dans son secteur
Davis & Blomstrom (1975)	Retrait	Approche par les relations publiques	Approche légale	Négociier Résoudre les problèmes
Ne rien faire < _____ > Agir				

Source ; Carroll (1979, p. 502)

Carroll reprend la typologie de Wilson (1975) et retient les quatre stratégies de Social Responsiveness que ce dernier a définies : la stratégie réactive, la stratégie défensive, la stratégie d'accommodation et la stratégie proactive.

De même, Carroll propose six domaines d'intervention dans lesquelles sont engagées ces actions (stratégies) : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, les actionnaires. Ces domaines peuvent être différents d'un secteur de l'économie à l'autre (une banque, par exemple, ne sera pas soumise aux mêmes pressions environnementales qu'une entreprise industrielle) et peuvent changer dans le temps⁶⁵.

Germain et Trébuq (2004, p. 37) reprennent ainsi les dimensions de Carroll (1979) de la performance sociale de l'entreprise dans leur article sur la responsabilité globale⁶⁶ :

- La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.
- La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.

⁶⁵ L'évaluation réalisée par l'agence de notation Vigeo pour la Caisse d'Épargne, par exemple, retient les domaines suivants : la gouvernance, les ressources humaines, les droits de l'homme, la communauté et la société, la relation avec les clients et les fournisseurs et l'environnement).

⁶⁶ « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy (2004) pp. 35-41

- La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits.

La performance sociétale apparaît donc comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al, 2005)

III. La synthèse proposée par Wood (1991)

Sur la base des travaux de Carroll (1979), Wartick et Cochrane proposent un modèle de performance sociale des entreprises qu'ils définissent comme « l'intégration sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de social responsiveness et les politiques développées pour répondre aux problèmes sociaux » (Wartick et Cochrane, 1985, p. 758). Ils montrent notamment comment plusieurs perspectives alternatives (responsabilité économique, responsabilité publique, social responsiveness) peuvent être incorporées dans ce modèle. Par la suite, plusieurs recherches théoriques et empiriques ont été menées, mais, comme le souligne Wood (1991, p. 692), aucune modification majeure n'a été apportée au modèle.

À partir de la définition de la notion de performance sociale des entreprises proposée par Wartick et Cochrane (1985), Wood (1991, p. 693) propose une autre définition de cette notion : c'est « une configuration de principes de responsabilité sociétale, de processus de social responsiveness, et de politiques, programmes et résultats observables en tant qu'ils se réfèrent aux relations sociétales de l'entreprise ». Cette définition permet à l'auteur de proposer un nouveau cadre conceptuel pour le modèle de performance sociale des entreprises qui prend en compte : les principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les processus de la corporate social responsiveness enfin, les résultats des actions menées par l'entreprise pour répondre aux attentes de la société, et remettre en cause les quatre catégories de responsabilités définies par Carroll (1979) qui ne sont, en fait, que des domaines dans lesquels s'insèrent ces principes.

Wood définit alors trois niveaux d'approche des quatre catégories de responsabilités de Carroll :

a) Le niveau institutionnel qui repose sur le principe de légitimité : la société délègue à l'entreprise le pouvoir de "faire du business", à condition de respecter les normes légales et éthiques existantes et de résoudre les problèmes que son activité a créés directement (responsabilité "primaire") et indirectement (responsabilité "secondaire"). Ce principe de légitimité est appuyé par l'idée de stakeholders (Freeman, 1984), comme le soulignent Ballet et De Bry (2001, p. 194) : « l'organisation est située en interrelation non seulement avec les clients, les fournisseurs, les employés, les détenteurs de capitaux, mais également avec toute personne, tout groupe de personnes ou toute institution qui peuvent être affectés par l'organisation de l'entreprise et sa production ».

b) Le niveau organisationnel qui repose sur le principe de la responsabilité publique : l'entreprise est responsable, directement et indirectement des conséquences de son activité dans les domaines où elle intervient. Mais sa responsabilité n'est pas infinie : un constructeur automobile pourra, par exemple, être tenu pour responsable d'un accident provoqué par une

défaillance mécanique de son véhicule, mais en aucun cas de la mauvaise conduite du conducteur ou de l'illettrisme dans le pays.

b) Le niveau individuel qui repose sur la volonté managériale : l'entreprise est composée d'acteurs qui prennent constamment des décisions dont ils doivent assumer personnellement la responsabilité économique, légale et éthique.

Par contre, et selon Pougnet –Rozan (2006), si l'on fait la synthèse de différentes typologies existant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, il y a quatre niveaux de la responsabilité sociétale de l'entreprise correspondant chacun à un type de pratiques (Igalens et Joras, 2002 ; Notat, 2003 ; Triomphe, 2003).

Le 1er niveau caractérise l'attitude réactionnaire d'entreprises qui considèrent que leur seule responsabilité est de garantir l'intérêt des actionnaires à court terme.

Le 2e niveau correspond aux entreprises à l'attitude préventive, qui considèrent qu'une gestion intelligente des relations avec leurs parties prenantes peut avoir un impact favorable sur l'intérêt à long terme des actionnaires et s'investissent donc dans le social via des pratiques de mécénat ou de don à des œuvres dans un souci d'image *corporate* socialement correcte...

Les entreprises **du 3e niveau**, accommodantes, intègrent les intérêts de leurs parties prenantes dans leurs stratégies, en allant au-delà des obligations légales pour se mettre à l'abri des risques sociaux et environnementaux et pour protéger leur réputation : elles développent des codes de bonne conduite, des chartes, des labels sociaux.

Enfin, sont proactives les entreprises **du 4e niveau**, car elles cherchent à contribuer à transformer la société dans son ensemble, considérant les dimensions financières comme des moyens au service d'une finalité sociétale.

Section 3 : Les enjeux de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : multiples et imbriqués

Suivant Cazal (2006), quel que soit son contenu en tant que notion, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise n'en a pas moins des effets pratiques : développement de nouvelles pratiques de gestion et de nouveaux marchés, émergence de nouveaux acteurs dans les débats sociopolitiques nationaux et internationaux... Quatre enjeux nous paraissent centraux. Ils sont présentés sous forme de propositions, sur lesquels un certain accord existe. Nous laisserons de côté les questions liées à la performance ainsi que celles liées à l'opérationnalisation (opérateurs, procédures, normes et labels...).

I. Le rôle de l'entreprise dans la société est non seulement économique, mais aussi social, politique

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise traite de la place de l'entreprise dans la société, de sa contribution à la vie en société et pas uniquement dans sa dimension économique. Pour Evan et Freeman (1993, p. 255), renouveler la conception de la firme implique de poser la question suivante: « *For whose benefit and at whose expense should the firm be managed* ».

Il est, dès lors, clair que la question des finalités de l'entreprise n'est pas uniquement pertinente pour les économistes ou les gestionnaires, mais comporte également des implications sociopolitiques : la notion de profit s'insinue déjà, car elle implique un

destinataire (traditionnellement actionnaire), si bien que de fil en aiguille, on parvient à des questions de gouvernance.

En effet, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise permet d'aborder tout ce qui excède le rôle de l'entreprise comme simple agent économique : elle offre une opportunité de sortir d'une vision étroitement économique de l'entreprise, comme l'ont bien perçu ses opposants libéraux, de Friedmann jusqu'à Jensen. La question du profit comme finalité ultime, voire unique de l'entreprise, se pose alors.

II. La RSE confère de la légitimité et donc favorise le débat dans et autour de l'entreprise en société :

De plus en plus d'acteurs, hors de l'entreprise, invoquent la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales, groupes de pression... Pour Cazal (2006), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise cristallise ainsi nombre d'enjeux, quels que soient le bien-fondé (pertinence) et les fondements (sociopolitiques) de la notion, ce qui conforte sa légitimité... En ce sens, suivant, Cazal (2006), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise contribue à la structuration et à l'animation de la société civile et favorise une certaine diversification des acteurs sur la scène sociopolitique. En effet, il a insisté sur le point suivant lequel la Responsabilité Sociale de l'Entreprise devient le support de la légitimité nouvelle ou grandissante de divers groupes (depuis les syndicats historiques jusqu'à des groupes de défense de l'environnement, de minorités, d'espèces animales ou végétales...). « Il est clair que l'entreprise n'échappe pas non plus à cette quête de légitimité, même si celle-ci ne lui est pas vitale ni centrale, comme à ces groupes qui lui doivent leur existence ou leur essor » Cazal (2006, p5).

III. La RSE pose des questions de représentation politique et cognitive :

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise pose également des questions relatives à la gouvernance des entreprises et à la régulation des marchés voire de la société. Suivant Cazal(2006), si l'importance de ces processus est claire, la question des acteurs et institutions impliqués reste ouverte. De même, on peut poser la question de l'intervention d'organisations autres que les entreprises dans la régulation des marchés (des produits et services, du travail, voire des marchés financiers).

IV. La RSE favorise le débat et donc la citoyenneté de et dans l'entreprise :

En évoquant ces enjeux, pour Cazal (2006), la RSE apparaît investie d'importants enjeux politiques pour la société civile, il note ici que la dimension sociale ou sociétale est explicitement mise en exergue. Ceux-ci ressortent de manière éclairante dans certaines problématiques associées : citoyenneté de l'entreprise et dans l'entreprise, démocratie dans l'entreprise et participation de l'entreprise à la démocratie dans la société. Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 46), de nouveaux types de partenariats se mettent en place, qu'on peut analyser comme « une nouvelle forme de régulation de l'action publique en même temps qu'une forme de régénération des contenus de légitimation du capitalisme ». Alors, suivant Cazal (2006), les questions relatives à la mise en œuvre de la RSE mettent ainsi bien en avant la dimension politique .L'entreprise devient ainsi un champ politique, au niveau de ses pratiques internes et un acteur politique dans ses relations avec son environnement.

Section 4 : La mesure de la performance sociale de l'entreprise

Des problèmes ou des flous méthodologiques, voire épistémologiques, entourent les tentatives d'opérationnalisation de la Performance Sociale observées dans la littérature testant l'existence ou non de ce lien. De nombreuses études, avec un rythme de parution s'accroissant récemment, ont permis d'articuler la connaissance empirique par la synthèse des réponses obtenues (Pava et Krausz, 1996 ; Frooman, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; McWilliams et Siegel, 1997 ; Balabanis, Phillips et Lyall, 1998 ; Orlitsky et Benjamin, 2001 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitsky, Schmidt et Rynes, 2003).

En effet, de nombreux modes d'opérationnalisation de la performance sociale ont été proposés dans la littérature empirique, qu'il s'agisse de travaux visant à étudier les liens entre performance sociale et performance financière (Preston et O'Bannon, 1997) ou plus généralement de travaux analysant les déterminants ou l'impact de ce construit (pour des synthèses plus exhaustives voir, Decock-Good, 2000 ; Wood et Jones, 1995). L'ambiguïté sémantique dans la définition du concept explique la confusion qui règne dans sa mesure : dans certains cas, la performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1984), dans d'autres cas, la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise (Maignan et Ferrell, 2001).

Selon Carroll (1979), on marque l'intégration de l'ensemble des conceptualisations antérieures (principes et processus) au sein de la notion de performance sociétale⁶⁷ des entreprises (PSE). C'est à Carroll (1979) que l'on doit cette approche intégrée qui s'impose dans la littérature comme référence incontournable. Cette nouvelle approche s'ancre dans le modèle de PSE avancé par Carroll (1979). La performance sociétale des entreprises serait, selon ce modèle, « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité, de domaines sociaux où se posent des problèmes et des Philosophies de réponse face à ces problèmes sociaux ». Wartick et Cochran (1985) aménagent les dimensions de la performance sociétale des entreprises de Carroll (1979) qui devient « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux ». Parallèlement, les conceptions avancées notamment par Wood (1991) et Swanson (1995), inspirées de ceux de Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985), s'inscrivent dans cette perspective, et mettent l'accent sur les principes hiérarchisés de la PSE qui déclinent au niveau institutionnel, organisationnel et managérial. Des travaux plus récents de Husted (2000) font interpellé la logique de contingence pour expliquer la dynamique incarnée par la performance sociétale des entreprises. L'auteur conçoit la performance sociétale des entreprises comme fonction d'interaction entre les problèmes sociaux, d'un côté, et la structure et stratégie de réponse à ces problèmes, d'un autre côté. La RSE apparaît comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise (Sautré, 2003) qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit. On peut alors penser que ce concept représente une voie de conciliation entre l'éthique et l'économique au sein de la firme.

De plus en plus, on cherche à mesurer les performances sociales des entreprises, au-delà de leurs performances économiques et financières. Cela concerne non seulement les

⁶⁷ Le terme « social », en français, peut renvoyer, dans une acception étroite, aux relations de travail (par exemple dans l'expression bilan social, partenaires sociaux...) et, dans une acception large, aux relations qui se nouent dans l'ensemble de la société. Afin d'éviter toute ambiguïté, nous utiliserons le néologisme « sociétal » lorsque nous parlerons de comptabilité ou de notation. En revanche, nous conserverons le mot « social » dans l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise », qui est désormais bien enracinée dans les discours.

entreprises privées qui doivent pouvoir justifier leur responsabilité sociale, mais aussi les organisations à but non lucratif qui veulent montrer leur valeur ajoutée en termes d'impact social.

Suivant Cécile Lapenu (2003)⁶⁸, les principales dimensions prises en compte au niveau des entreprises portent généralement sur les points suivants:

- Éthique de l'activité : arrangements contractuels, pratiques équitables avec les fournisseurs et les clients, politique des entreprises dans la sélection des fournisseurs, etc.
- Initiative locale : implication dans les communautés locales, renforcement des relations et communications, contribution à l'économie locale, effort vers l'enrichissement et l'accroissement des capacités locales, etc.
- Environnement : protection des ressources naturelles, santé humaine, etc.
- Gouvernance : démocratie, transparence, lutte contre la corruption, etc.
- Droits de l'homme : travail des enfants, travail forcé, discrimination, liberté d'association ;
- lieu de travail : salaires et bénéfices, éducation et formation, temps de travail, santé et sécurité, précarité du travail, etc.
- Implication de l'entreprise : dons, programmes de subvention et de mécénat, etc.
- Impact social des produits: contribution des produits et des services au bien-être social et à l'équité.

Cinq catégories de mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs anglo-saxons :

I. L'analyse de contenu des rapports annuels :

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants (Igalens et Gond, 2003). L'analyse du rapport annuel constitue plus une mesure de « discours » social qu'une mesure de RSE à proprement parler (Ullman, 1985).

II. Les indices de pollution :

L'un des indicateurs les plus utilisés est le « *Toxic Release Inventory* » (TRI). Le TRI ou l'Inventaire des rejets toxiques mesurent le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995 ; Jones, 1990 cités par Griffin et Mahon, 1997).

Ces indicateurs sont, en général, produits par des organismes publics indépendants des entreprises, ce qui garantit une certaine objectivité (Igalens et Gond, 2003).

III. Les indicateurs de réputation :

Les deux mesures les plus utilisées sont l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffin et Mahon, 1997) et l'indicateur du magazine « *Fortune* ». « *Fortune* » est une base de données qui fournit annuellement un classement⁶⁹ des dix meilleures firmes appartenant à la même industrie. Les mesures de la Responsabilité sociale de l'entreprise

⁶⁸ Cécile Lapenu Indicateurs de performances sociales – État des lieux pour (Espacefinance) BIM n° - 4 novembre 2003 : <http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2003/BIM-04-11-03.pdf>.

⁶⁹ Ce classement se fait éventuellement sur la base de huit attributs de réputation (la qualité de management, qualité des produits et services, l'innovation, valeur de l'investissement à long terme, la « *financial soundness* », capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, utilisation efficace de l'actif, responsabilité envers la communauté et l'environnement (Fortune, 1994 : 58 cité par Griffin et Mahon 1997).

proposées par « *Fortune* » font ainsi figure de référence incontournable dans la littérature empirique anglo-saxonne.

Bien qu'elle fournisse des indicateurs de performance sociétale regroupant de nombreux aspects de la Responsabilité sociale de l'entreprise, les mesures issues de « *Fortune* » sont jugées ambiguës et à caractère perceptuel (Griffin et Mahon, 1997).

IV. Les données produites par les organismes de mesures :

Les données produites par les organismes de mesures renvoient aux données produites par des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise tel que le KLD⁷⁰. Le KLD reprend la logique de « *Fortune* » mais il intègre entre autres des responsabilités envers la communauté internationale.

La seule limite de cet indice provient du fait qu'il ne prend pas en considération le poids relatif à chaque dimension dans la formation de la Responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que son caractère perceptuel (Waddock et Graves, 1994 ; Griffin et Mahon, 1997).

V. Les mesures fondées sur les activités philanthropiques et les Contributions charitables :

Ces mesures portent sur la contribution ou les donations qu'accordent les entreprises aux charités. Elles sont calculées moyennant un indice de générosité obtenu en faisant un recensement des firmes les plus généreuses ; par la suite, des comparaisons entre firmes auront lieu pour ressortir cet indice (Griffin et Mahon, 1997). Cet indice est peu ancré dans la littérature.

Dans une analyse critique et empirique des données ARESE de la mesure de la performance sociale de l'entreprise, Igalens et Gond (2003), ont bien critiqué ces derniers indices de mesure. Suivant les deux auteurs, chacune de ces mesures présente un certain nombre de limites liées à son mode de production et de construction. Ainsi, les mesures perceptuelles présentent un fort risque de subjectivité et d'effet de halo, c'est le cas de l'indicateur de réputation. Les mesures s'appuyant sur des données directement produites par les entreprises, peuvent être fortement biaisées ainsi qu'on l'observe lorsqu'on codifie les informations contenues dans les rapports annuels. Enfin, certaines de ces mesures ne se focalisent que sur l'une des dimensions du construit de performance sociale, les indicateurs de pollution constituent une illustration de cette vision restrictive.

Le tableau 2-3, présente les caractéristiques et pertinences des principales mesures académiques de la Performance Sociale

⁷⁰ Cet indice (KLD) donne un classement des firmes sur la base de 8 dimensions comprenant 60 critères de la performance sociétale : les relations sociales, les relations avec les employés, l'environnement, le produit, le traitement des femmes et des minorités, les contrats militaires, le pouvoir nucléaire, le « *South Africa involvement* » (Griffin et Mahon, 1997).

Tableau 2-3 : Caractéristiques et pertinence des principales mesures académiques de la Performance Sociale.

Type de mesure	Pertinence par rapport au concept de PS	Caractéristiques / problèmes	Mode de production
Contenu des rapports annuels	Mesure plus symbolique que substantive (discours) qui ne renvoie pas aux différentes dimensions du construit	Mesure subjective facilement manipulable	Par l'entreprise
Indicateurs de Pollution	Ne mesure que l'une des dimensions du construit (aspects environnementaux)	Mesure objective Ne s'applique pas à toutes les entreprises	Par un organisme externe à l'entreprise
Enquêtes par Questionnaire	Dépend des mesures proposées. Possibilité d'une adéquation forte au concept, mais ces mesures reflètent en priorité les perceptions des acteurs	Mesure perceptuelle Possibilités de manipulation liées au mode d'administration	Par le chercheur qui les recueille directement auprès de l'entreprise par questionnaire
Indicateurs de Réputation	Confusion avec la notion de réputation Mesure globale de la PSE mais ambiguë	Mesure perceptuelle Effet de halo	Par un organisme externe à l'entreprise
Données produites par des organismes de mesure	Mesure multidimensionnelle, le degré d'adéquation aux modèles théoriques dépend du mode de travail et des référentiels mobilisés par ces agences	Dépend du mode de travail des agences Effets de halo	Par un organisme externe à l'entreprise

Source : Igalens J. et Gond J-P (2003, p. 117).

Ces cinq catégories de mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs anglo-saxons. L'appréhension de la Responsabilité sociale de l'entreprise repose, dans la majorité des cas, sur des indicateurs prescrits par des organismes dont la finalité consiste à éclaircir l'image sociale des entreprises aux yeux des investisseurs. Dès lors, ces indicateurs en tant que tels ne peuvent pas être mobilisés pour mesurer la RSE puisqu'ils ne disposent d'aucuns soubassement théorique capable de fonder la mesure préconisée (Preston et O'Bannon, 1997). De plus, ces indicateurs n'obéissent pas à une logique statistique cohérente en matière de fiabilité et de validité (Allouche et Laroche, 2005). Ullmann (1985) souligne l'existence d'ambiguïtés qui entourent les tentatives de développement d'une mesure valide de la Responsabilité sociale de l'entreprise.

Néanmoins, il existe une lignée de mesures qui sont à la fois plus ancrées dans la littérature et théoriquement fondées: ce sont les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire. Ces mesures se proposent d'opérationnaliser directement les quatre dimensions du modèle de Carroll (1979) en générant des items inhérents à chaque dimension. L'une des premières tentatives de développement d'échelle de mesure allant dans ce sens est celle d'Aupperle et al. (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée d'items à choix forcé.

Les travaux plus récents de Maignan et al. (1999), cherchant à développer des outils de mesure de la citoyenneté d'entreprise puisée dans la conception de Carroll (1979) et reprenant la logique de d'Aupperle et al. (1985), ont permis de fournir des résultats psychométriques plus satisfaisants. La mesure ainsi conçue est quadridimensionnelle (Maignan et al., 1999). Par ailleurs, Maignan et Ferrell (2003) arrivent à montrer le caractère relativement « universel » de l'échelle de Maignan et al. (1999). Cette échelle, qui analyse les représentations que font les consommateurs des quatre responsabilités, a été testée et validée empiriquement dans trois contextes différents : L'Allemagne, la France et les États-Unis. En effet, il n'existe toujours pas d'outils et d'indicateurs, dont la fiabilité est reconnue, qui sont en mesure de restituer les trois dimensions (économiques, sociales et environnementales) à la fois et d'en donner une évaluation (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2006).

Pour Allouche. Laroche. (2005 p. 6). « Dans une conception actuelle, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise intègre trois éléments : honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion ».

Les deux auteurs ont proposé un tableau des mesures de la Performance Sociale des Entreprises allant des critères utilisés par Pava et Krausz (1996) jusqu'aux travaux de Orlitsky, Schmidt et Reynes (2003).

Les variables de performance sociale correspondent, dans les études académiques collectées à l'occasion de ces recherches, à une multitude de mesures, souvent non justifiées théoriquement, le tableau 2-4 nous donne une idée claire.

Tableau 2-4 : Les mesures de la Performance Sociale des Entreprises, proposées par Allouche J. et Laroche P. (2005).

Auteurs	Critères RSE
Pava et Krausz (1996)	Protection de l'environnement – Indices de réputation – Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Activité en Afrique du Sud – Mode de Gouvernance
Frooman (1997)	Violation des lois anti-trust – Retrait de produits dangereux – Conduite délictueuse (évasion fiscale, défaut de présentation de documents financiers, ...) – Pollution de l'environnement – Violation des standards des Agences gouvernementales de régulation
Griffin/Mahon, (1997)	Indice de réputation 'Fortune' – Evaluation du cabinet KLD – Contributions charitables et Philanthropie – Inventaire des rejets toxiques, ...
McWilliams/Siegel, 1997	Retrait d'activité en Afrique du Sud – Comportements illégaux – Retrait du marché de produits dangereux – Fermeture d'usines et licenciements – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
Balabanis/Phillips/Lyall (1998)	Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Engagement en faveur de l'Egalité Professionnelle - Contributions charitables et Philanthropie – Protection de l'environnement – Engagement dans la Société civile (refus des discriminations politiques) – Refus de l'expérimentation animale – Critères d'exclusion (le tabac, l'alcool, ...) – Relations d'affaires avec les régimes dictatoriaux – Activité de production d'équipements militaires – Relations d'affaires avec les pays en voie de développement, ...
Margolis/Walsh, (Indice de réputation 'Fortune' – Indice de 'Working Mothers' – Indices

2003)	Moskowitz – Evaluation du cabinet KLD – ‘Screening’ des Fonds Mutuels – Evaluation CEP/Council on Economic Priorities – Rapports de l’EIA/Energy Information Association – Publication par l’entreprise d’informations sociales – Publication par l’entreprise d’informations environnementales – Inventaire des rejets toxiques – Engagement éthique rendu public – Contributions charitables – Critères d’exclusion (le tabac, le commerce avec l’Afrique du Sud, ...) – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
Orlitsky/Schmidt/Reynes (2003)	Indices de réputation – Informations sociales divulguées par les entreprises – Audits sociaux – Comportements d’entreprises – Valeurs et engagements d’entreprises – Contributions charitables – Informations environnementales divulguées par les entreprises – Gouvernance partenariale ...

Source : Allouche J. et Laroche P. (2005 p. 8).

Suivant Allouche et Laroche. (2005), L’appréhension de la performance sociale de l’entreprise repose sur une grande diversité d’indicateurs, issus d’indices comme celui du DSI ou du KLD, d’enquêtes et de classements (Fortune), extrêmement variés : comment dès lors assurer une mise en perspective cohérente et une comparabilité de ces études ? Notamment, la description de la responsabilité sociale de l’entreprise se fait, tout à la fois, au travers d’actions positives (sauvegarde de l’emploi, mécénat, préoccupations écologiques, droits des minorités, ...) ou d’actions socialement irresponsables, voire illicites (Frooman, 1997).

Enfin, adopter un comportement de responsabilité sociale, c’est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l’entreprise par le biais de sa rentabilité, au profit bien sûr de l’actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires. « Les systèmes de mesure de la performance sociale de l’entreprise (KLD, Innovest, Ethibel, BITC, Arese/Vigéo, ...) se focalisent sur les critères sociétaux et environnementaux et mesurent la qualité des actions de RSE en réduisant le poids des critères de gestion des ressources humaines ». Allouche et Laroche. (2005 p. 9).

On peut alors se demander dans quelle mesure la recherche sur la Responsabilité sociale de l’entreprise intègre ces enjeux et contribue à renouveler la conception de l’entreprise, de sa place dans la société et de ses relations avec différents acteurs. Apporter des éléments de réponse à cette question ne va pas sans difficulté. Nous allons prendre le parti d’examiner cette question à travers la théorie de l’investissement socialement responsable (ISR) en nous appuyant sur l’idée que la Responsabilité sociale de l’entreprise est basée sur un contrat entre entreprise et société pour assurer un échange équilibré, et une distribution efficace de la richesse entre les deux parties prenantes : ressource financière et savoir-faire.

B) : L’Investissement socialement responsable (ISR)

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, on note une présence forte d’un lien entre le concept de la responsabilité sociale de l’entreprise et l’Investissement socialement responsable (ISR) là où « L’ISR est à l’investisseur ce que la RSE est à l’entreprise : une définition renouvelée de la prise en compte des externalités positives ou négatives de ses objectifs économiques et financiers »⁷¹.

⁷¹ Définition proposée dans le cadre des travaux de la Commission ISR de Paris EUROPLACE, présidée par Antoine de Salins. Source : ORSE ; la promotion de l’IRS par les établissements financiers Novembre 2009 p.9

Adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par le biais de sa rentabilité, au profit bien sûr de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires. La pratique de l'ISR, que l'on peut considérer à la suite de d'Hutton et al. (1998) comme l'expression de la recherche d'une RSE par les actionnaires sur les marchés financiers (Hutton, d'Antonio et al. 1998), est illustrative de l'a-moralisation sous jacente à la diffusion « concrète » des pratiques de RSE en Europe (Acquier et al. 2005). La nouvelle orientation de la communication financière vers les actionnaires pose toujours un problème aux entreprises. Il est difficile de répondre aux exigences d'information des actionnaires en suivant des règles et principes (comptables) qui ont été conçus pour les créanciers (principe de prudence, principe de coûts historiques, etc.). À l'égard des actionnaires, en outre, ce cadre conceptuel comptable ne permet pas de procurer toutes les informations voulues. En effet, de plus en plus, l'investisseur réalisera ses placements dans une optique à long terme, et ceci d'autant plus qu'aujourd'hui, la nécessité d'épargne pour son futur devient prégnante et l'horizon d'investissement s'allonge puisque l'investissement implique de croire au développement d'une entreprise, à un projet. Si les investisseurs prennent le choix d'investir socialement responsable, c'est que la pérennité de l'entreprise est un jeu dans le respect de cet équilibre entre les parties prenantes (Deheuvels, 2006).

En juillet 2003, AXA-IM a décidé d'intégrer les critères de l'ISR dans l'ensemble de sa recherche interne dans le but d'enrichir l'analyse des titres : « Nous demandons à nos analystes financiers d'intégrer, dans leur sélection de valeurs, des critères ISR qui enrichissent et approfondissent la connaissance de l'entreprise »⁷². Les premières pratiques d'ISR consistaient à exclure les entreprises impliquées dans des activités jugées immorales (ex. jeux, alcool, tabac, pornographie) des portefeuilles d'investissement (Giamporcaro 2004).

La France dispose, depuis août 2009, d'une réglementation relative à l'ISR. Ainsi, l'article 53 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement prévoit que : l'investissement socialement responsable sera encouragé par des mécanismes incitatifs et des campagnes d'information ». Par ailleurs, quelques textes avaient précédemment contribué indirectement à structurer le marché en encourageant les stratégies ESG notamment chez les investisseurs institutionnels et en matière d'épargne salariale. Sept associations professionnelles (AGF, AF21, la FBF, la FFSA, le FIR, la SFAF et Paris EUROPLACE)⁷³ ont signé en juillet 2009 la Charte de l'investissement responsable. Cette dernière s'articule autour de trois axes : développer l'ISR et l'information extra-financière des entreprises, favoriser les dialogues entre émetteurs et investisseurs et favoriser la finance à long terme. Concernant l'ISR, elle prévoit un reporting annuel sur la prise en compte des critères ESG de la part des investisseurs membres des associations signataires et plus globalement, une évaluation annuelle de l'avancée des actions de promotion des axes de la charte entreprises par les signataires.

Section1 : Quelle définition de l'ISR

À ce jour, suivant l'Observatoire sur le Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)⁷⁴, il n'existe pas vraiment de définition commune de l'ISR. On assiste même à une inflation des termes employés, phénomène de nature à désorienter les non-initiés (une enquête AXA Im : AQu research d'août 2008 dénombre pas moins de 16 expressions différentes).

⁷² Extrait du compte-rendu du séminaire ISR d'AXA, le 14/10/2003

⁷³ ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.15.

⁷⁴ ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.9.

Néanmoins un relatif consensus semble se dégager autour de la proposition mise en avant par Paris EUROPLACE dans le cadre des travaux de sa Commission ISR, présidée par Antoine de Salins, membre du Directoire du FRR (Fonds de Réserve pour les Retraites). « ISR recouvre tout mode de gestion, processus d'investissement ou utilisation de ses droits et de son pouvoir d'influence en tant que détenteur d'actifs (vote, questions, dialogue avec l'émetteur ou engagement de démarches plus formalisées) qui tente d'intégrer les dimensions extra-financières dans les évaluations des entreprises afin d'appréhender leurs risques ou opportunités sociales, environnementales et en matière de gouvernance. Il s'agit donc d'une technique qui ne préjuge pas des préférences particulières que chaque investisseur, particulier ou institutionnel y attache, même si le rapprochement avec le concept de responsabilité sociale de l'entreprise peut être fait. L'ISR est à l'investisseur ce que la RSE est à l'entreprise : une définition renouvelée de la prise en compte des externalités positives ou négatives de ses objectifs économiques et financiers »⁷⁵.

Suivant l'Observatoire sur le Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)⁷⁶ « L'ISR est donc l'application des principes de développement durable à l'investissement. C'est une approche consistant à prendre en compte les trois dimensions que sont l'environnement, le social : sociétal et la gouvernance (ESG) en sus des critères financiers usuels ».

L'ISR s'inscrit dans le cadre du développement durable. Ce dernier correspond à la recherche d'un équilibre entre la cité au sens politique, l'environnement et l'économie ; l'Homme étant bien entendu au cœur de ce triangle. La recherche d'un développement durable implique un équilibre entre ces trois pôles (Deheuvels, 2006 p. 19). Selon AXA-IM, « le succès d'une stratégie de développement durable ne peut que revaloriser la marque et l'image de l'entreprise et générer de la richesse sur le plan financier »⁷⁷.

L'investisseur, en tant qu'actionnaire, est l'une des parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise. Mais, il existe, autour de l'entreprise d'autres parties prenantes : les clients, les fournisseurs, les salariés, la cité... En tant que partie prenante actionnariale, l'investisseur souhaite obtenir un « bon » rendement de ses placements. Son approche ISR s'il intègre que, dans le long terme, une entreprise qui ne respecterait pas un équilibre entre ses parties prenantes pourrait se mettre en péril elle-même et pourrait mettre en péril tout investissement dans cette entreprise. Le souci de l'investisseur ISR se traduit par le respect de l'équilibre entre les parties prenantes. Par exemple, une entreprise qui déciderait de favoriser au maximum l'actionnaire, au détriment du salarié, de sa rémunération, de sa fidélisation, pourrait prendre le risque de perdre ses éléments de valeur, ses cadres les plus créatifs et entrepreneurs, se condamnant par là même, à terme, à disparaître ou à subir des dysfonctionnements.

L'ISR c'est l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (E.S.G) dans les stratégies d'investissement, sous des formes variées, ce qui signifie :

Soutenir l'économie dans une stratégie de long terme, sans arbitrage spéculatif

Conforter l'engagement pris auprès des assurés : sécurité de rendement optimisé, en respectant l'engagement en faveur d'un développement durable.

Considérer que ces critères ESG sont gage de solidité financière à long terme.

L'ISR peut être une réponse vis-à-vis du salarié, parce qu'une entreprise qui apporte des valeurs à long terme est susceptible de créer, tout naturellement, *l'affectio societatis* nécessaire pour arriver à garder ses meilleurs éléments, tout en valorisant son capital humain. (Deheuvels, 2006 p. 24)

⁷⁵ ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.9

⁷⁶ ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.9.

⁷⁷ www.axa-im.fr

A cet égard, l'ISR⁷⁸ et plus largement l'intégration de critère ESG (Environnementaux, sociaux et de Gouvernance) à l'analyse financière apparaissent comme des solutions alternatives à ceux qui doutent de la légitimité des marchés.

Beaucoup d'acteurs de l'ISR en sont convaincus, mettant en avant des atouts de ce style de gestion : bonne gouvernance, transparence, traçabilité, sélection affichée des entreprises qui respectent mieux les enjeux sociaux et environnementaux et, plus généralement, renforcement de la prise en compte de la dimension long terme. Vis-à-vis des enjeux de durabilité, les investisseurs responsables et/ou leurs mandataires, peuvent jouer un rôle décisif dans l'intermédiation entre la puissance publique et les managers, comme « passeurs » des choix collectifs. L'ISR apparaît donc comme la combinaison d'un comportement vertueux avec la recherche de plus values et de bénéfices. C'est un bon compromis entre risques, performances et recherche de sens.

En effet, on peut constater que les objectifs de gestion des fonds ISR doivent synthétiser les attentes, tant financières qu'extra-financières des clients qui investiront dans le fonds. Il est important, dans ce stade, d'identifier les différentes catégories d'attentes sans, bien entendu, établir une liste exhaustive de celles-ci, car, en théorie, chaque investisseur doit définir ses propres critères d'investissement (aversion au risque, horizon de temps..) (De Brito, 2006) .En matière d'ISR, De Brito (2006 p.165), a identifié trois grands types d'attentes : éthique, militantes et financières.

Tableau 2-5 : les grands types d'attentes en matière de l'ISR suivant De Brito (2006).

Typologie des attentes des investisseurs	Critères utilisés	Croyances
Attentes éthiques	Valeurs du péché, caractère moral ou éthique soutenant le choix des critères	Le respect des convictions personnelles a autant sinon plus de valeur que la performance du fonds.
Attentes militantes	Tout ou partie du concept de développement durable : environnement, égalité hommes/femmes, droit de l'homme, soutiens aux pays pauvres.	La notion de performance peut être secondaire. Les marchés financiers sont vus comme un levier de changement permettant de prendre en compte l'intérêt des différentes parties prenantes (stakeholders).
Attentes financières	Analyse des enjeux sociaux et environnementaux pouvant affecter la valeur de l'entreprise : réduire les coûts, éviter des risques, saisir des opportunités.	La performance est au cœur des décisions. La prise en compte de critères extra-financiers apporte une information nouvelle pouvant remettre en cause l'avis d'investissement et dégager, à terme, une meilleure performance.

Ces attentes peuvent se regrouper en deux idéaux types d'ISR : les investisseurs qui font prévaloir leurs convictions sur la performance financière et ceux qui recherchent une performance respectueuse de critères extra-financiers, estimant que ces derniers peuvent contribuer positivement à atteindre l'objectif de performance ».

Cette typologie est à rapprocher de celle proposée par Landier et Vinay B.Nair (2008)⁷⁹ . Ceux-ci distinguent trois catégories d'investissement :

⁷⁸ La répartition des encours ISR par type de clientèle au 31/12/2008, on trouve 25% sont des investisseurs particuliers et 75% (avec 22.5Mds €) sont des investisseurs institutionnels. Source Novethic, ORSE ; guide Novembre 2009 Page7

Les **Intransigeants** qui préfèrent éviter des entreprises ou des secteurs tout entiers qu'ils considèrent incompatibles avec leurs valeurs (mais courent le double risque de ne pouvoir réussir à améliorer le mode et de détériorer leurs rendements) ;

Les **Pragmatiques** qui souhaitent changer le monde par leurs investissements, à condition que le coût soit limité

Les Arbitrageurs qui n'utilisent pas l'investissement pour exprimer leurs valeurs, mais dont certains sont convaincus que les entreprises soucieuses d'IRS ont de meilleures performances que les autres.

Section 2 : L'ISR sur le marché financier : Un changement d'optique positif

De façon générale, on assiste à un changement d'optique de la part d'un nombre croissant de gestionnaires d'actifs qui, tout en développant leur gamme d'OPCVM (Organismes des placements collectifs des valeurs mobilières)⁸⁰ socialement responsable, introduisent une approche ISR dans leur gestion « traditionnelle ». Du côté des investisseurs institutionnels, l'ISR est de moins en moins perçue comme une classe d'actifs à part, occupant une place plus ou moins marginale au sien de leur portefeuille.

L'enquête réalisée conjointement par Novethic et BNP Investment Partners en novembre 2008 montre qu'en France, 71% des investisseurs institutionnels interrogés considèrent que la stratégie ESG des entreprises dont ils sont actionnaires, relève de leur responsabilité. En Angleterre, le pourcentage est de 72%.

Ainsi, le fait remarqué par Novethic est que, de plus en plus d'investisseurs institutionnels mettent en œuvre des initiatives en ligne avec les recommandations des PRI (Principes pour l'Investissements Responsable), ou destinées à se prémunir de risques de réputation comme les violations des droits de l'homme, voire de risques extra-financiers incontournables à l'instar du changement climatique.

I. L'engagement actionnarial, définition et pratique

L'objectif de l'engagement actionnarial est d'agir sur une entreprise, de tenter d'infléchir le comportement de cette dernière et parfois de dénoncer certaines de ses pratiques. L'actionnaire, en tant que propriétaire d'une partie de l'entreprise cotée peut en effet considérer que certaines pratiques de l'entreprise vont à l'encontre de ses propres intérêts. Un certain nombre de moyens s'offrent alors à lui pour tenter de changer ces pratiques.

Dans le cas de l'ISR, l'investisseur utilise pleinement ses droits d'actionnaire pour atteindre son objectif ISR. Il procède à la promotion de ses critères auprès du management de l'entreprise pour les voir intégrés à terme. L'investisseur use de son droit à l'information pour mener les entreprises à communiquer sur ces critères extra-financiers. Cette promotion de l'objectif ISR passe par un dialogue constructif avec l'entreprise. L'investisseur utilise donc l'ensemble des moyens de communication dont il dispose : entretiens avec les managers, lettres, résolutions en assemblée générale, ou encore création d'une association d'actionnaires.

⁷⁹ « Investissement socialement responsable : une approche efficace et rentable » en temps réel- cahier n°34 Juin 2008, cité par ORSE ; la promotion de l'ISR par les établissements financiers Novembre 2009 p.17.

⁸⁰ L'activité OPCVM Français est régie par la loi du 23 décembre 1988.

La spécificité de cette approche d'engagement est de n'avoir aucun impact sur le processus traditionnel d'investissement du fonds. L'objectif de gestion ISR s'applique indépendamment des critères financiers. Il n'y a donc pas de sélection des titres en portefeuilles à partir des critères extra-financiers. Le respect des objectifs ISR est mené, dans un deuxième temps sur les titres détenus en portefeuille, à partir des critères définis dans l'objectif de gestion. L'indépendance des deux processus, le financier puis l'extra-financier, est d'assurer par la séparation des tâches entre deux équipes distinctes, l'engagement étant généralement assuré par une équipe indépendante de celle en charge de la gestion financière du fonds.

Tableau 2-6 : Les typologies des actionnaires engagés en matière de l'ISR suivant De Brito (2006 p.161) :

	Nature de la relation	Horizon de placement
Actionnaire à vocation patrimoniale	Partenariale	Moyen/long terme
Actionnaire à vocation militante	Conflictuelle	Court terme, ou très court terme

Suivant De Brito (2006 p.161), il convient de distinguer deux types d'acteurs ayant recours à l'engagement ; les investisseurs dont la vocation est d'être propriétaires d'une partie du capital de la société, et les autres investisseurs, dits militants, souvent soutenus par les membres de la société civile, comme des ONG ou autres associations.

Pour la première catégorie, l'engagement, ou le dialogue actionnarial, s'inscrit dans une logique de partenariat. L'investisseur ouvre un dialogue constructif et bien souvent de long terme avec l'entreprise. Dans le deuxième cas de figure, l'engagement ou l'activisme actionnarial⁸¹, est un moyen d'exprimer des attentes des parties prenantes et non pas directement des actionnaires. Dans ce cas-ci, la relation avec l'entreprise est bien souvent conflictuelle et à très court terme.

II. L'intégration de critères extra-financiers dans la décision d'investissement

L'ISR est ainsi une prise en compte, dans la décision d'investissement, de critères extra-financiers relatifs à l'entreprise et pouvant peser sur l'équilibre du triangle qui sous-tend le concept de développement durable, et sur la valeur de l'entreprise. L'historique de cette approche est, pour le moment, très court. De plus, chaque pays a sa propre approche héritée de ses spécificités culturelles. Il existe même beaucoup de différences, sur un même critère. On peut ainsi constater, dans certains pays, une plus forte domination des critères sociaux, alors que, dans d'autres pays, ce sont plutôt les critères environnementaux qui sont pris en compte. ... En Europe du sud, que ce soit en France ou plus récemment en Italie ou même en Espagne, le caractère social, la responsabilité sociale de l'entreprise, a pris une place prépondérante dans l'analyse extra-financière. En France, l'existence depuis plusieurs années rapport « ressources humaines » publié par les entreprises a contribué à cette approche de l'ISR, de même que l'action du comité intersyndical pour l'épargne salariale (CIES). Parmi les pays ayant mis l'accent plus fort sur l'environnement, on trouve, en premier lieu l'Allemagne et les pays nordiques, dont la Hollande. d'autres encore axent leurs analyses extra-financières sur des critères d'exclusion et intègrent des connotations éthiques dans leur

⁸¹ La première action relevant de l'activisme actionnarial de type militante date de 1967. Une petite organisation communautaire, Fight, acquiert quelques actions Kodak pour accéder à l'assemblée générale de cette entreprise. L'objectif de son animateur, Paul Alinski, est d'attirer l'attention sur les pratiques salariales et discriminatoires de Kodak dans son usine de Rochester. Cette initiative reçoit un large écho.

gestion : on trouve dans ce groupe principalement les Etats-Unis ⁸²et la Grande-Bretagne. Quels que soient l'orientation et le poids spécifiques historiques des critères privilégiés dans les différents pays, il y a, toutefois, une tendance à la convergence pour la prise en compte globale de ces multiples critères extra-financiers, ainsi qu'une tentative de standardisation avec par exemple, la GRI (Global reporting Initiative) (Deheuvels, 2006 p. 20).

III. Les investisseurs et le choix de l'ISR

Les travaux empiriques existant sur les motivations des investisseurs socialement responsables et /ou éthiques suggèrent que les consommateurs finaux de ces produits (investisseurs individuels) ont une demande relativement inélastique à se monter plus loyaux que les investisseurs classiques (Lewis et Mackenzie 2000, pp.184-185). Ils ont tendance à accroître leurs investissements dans le portefeuille lorsque sa performance financière augmente et à maintenir même lorsque celle-ci diminue fortement.

On peut s'attendre à ce que les professionnels de l'ISR présentent un biais similaire en faveur des entreprises présentant de bons niveaux de performance sociétale s'ils adhèrent à l'idée selon laquelle performance sociétale et performance financière convergent. En effet, Decock-Good (2000a) confirme que les indices « développement durable » sont généralement plus performants que les indices classiques. Elle recense, dans sa thèse, 42 études réalisées en 1972 et 1999 relatives à la relation entre engagement sociétal et performance économique : 28 ont rapporté une association positive, 2 une relation neutre et 12 n'ont pas établi de relation. Les recherches universitaires conduites sur ce thème ne sont pourtant pas toutes concluantes. On peut cependant avancer que l'ISR n'est pas pénalisant par rapport à un investissement classique et que l'on peut même espérer une meilleure performance financière dans le long terme (Dejean 2002).

Les investisseurs seront plus à l'écoute des informations sociales et environnementales concernant les entreprises dans lesquelles ils investissent et auront sans doute une propension plus forte à investir dans les entreprises qui présentent des niveaux de performance sociale plus élevés d'après leurs informations internes ou des données qu'ils obtiennent de la part d'agences de rating social et environnemental.

Quand les fonds ISR sont apparus en France dans les années 1990, leurs promoteurs ont fait l'erreur des performances à court terme. Il était, de plus, difficile d'analyser les sociétés selon les critères ISR par manque d'information. La facilité a donc été de constituer des portefeuilles dans des secteurs des technologies, des médias et des télécommunications pour leur caractère non polluant. Ainsi, beaucoup de fonds sont investis sur ces secteurs qui ont eu au départ d'excellentes performances. Après l'éclatement de la bulle, en 2001-2002, les performances de ces fonds se sont avérées les moins bonnes. La problématique de construction de ces portefeuilles était trop sectorielle et pas assez attentive à la notion de risque et d'horizon de placement.

Aujourd'hui encore, il est difficile de convaincre que l'ISR n'a aucune raison d'apporter de la sur-performance à court terme. Intuitivement, le sentiment est que ce type de gestion peut apporter de la performance à long terme, de la pérennité dans l'investissement. (Deheuvels, 2006 p. 25)

Si les investisseurs prennent ce choix de l'ISR, c'est que la pérennité de l'entreprise est un jeu dans le respect de cet équilibre entre les parties prenantes. En effet, de plus en plus,

⁸² Depuis longtemps un certain nombre d'investisseurs institutionnels américains appliquent des critères extra-financiers dans le cadre de leur approche éthique. Cette gestion se caractérise par l'application de critères négatifs ou d'exclusion : on exclu tel ou tel secteur d'activité ou des entreprises qui utilisent le travail des enfants, qui fabriquent du tabac, de l'armement, des matériaux nocifs.

l'investisseur réalisera ses placements dans une optique à long terme, et ceci d'autant plus qu'aujourd'hui, la nécessité d'épargne pour son futur devient prégnante et l'horizon d'investissement s'allonge puisque l'investissement implique de croire au développement d'une entreprise, à un projet.

Enfin beaucoup des obstacles sont encore à l'origine du développement de l'investissement socialement responsable ; on peut constater que, du côté de l'offre (distribution et commercialisation), les acteurs financiers font encore relativement peu de publicité sur ce type de produits. Malgré des avancées, les directions commerciales et les réseaux de distribution se montrent généralement peu enclins à les promouvoir, considérant qu'il n'y a pas de marché suffisant pour mobiliser des forces de vente. Par contre, et du côté de la demande, on peut constater aussi que les souscripteurs potentiels continuent à avoir des a priori négatifs sur les performances de cette forme de placement. Beaucoup aussi ne sont pas encouragés à investir, ce type de placement étant encore assez peu valorisé par les établissements financiers. Par ailleurs, les investisseurs particuliers peu sensibilisés à ces concepts peuvent être désorientés par la multiplicité de l'offre et la difficulté à appréhender ses modalités (performance, méthodologies différentes d'une société de gestion à une autre pour un même type de fonds ISR, univers de placement...). Il leur est difficile de distinguer les différentes formes de fonds ISR. Les particuliers ont notamment du mal à comprendre la logique des fonds « best-in-class », fortement représentée en France et les raisons ayant conduit au choix de telles ou telles valeurs, d'autant que la communication de certains émetteurs sur leur politique responsabilité Sociétale des Entreprises ne facilite pas toujours l'explication des sélections opérées (Gond, 2006; Deheuvels, 2006).

CONCLUSION DE CHAPITRE 2

Suivant (Porter, 2003) : « Ma principale critique est que le champ de la Responsabilité sociale de l'entreprise est devenu une religion avec ses prêtres, et pour laquelle il n'y aurait plus besoin ni de faits ni de théories. Trop de professeurs et de managers se satisfont de l'argument selon lequel « on sent que c'est bien ». Trop d'actions philanthropiques sont dirigées par les croyances personnelles des dirigeants. Et presque toute la philanthropie d'entreprise est focalisée sur le renforcement de la marque et la construction d'une réputation de bon citoyen. Il s'agit de se faire des amis. [...] Je suis en désaccord complet avec cette approche. [...] Ma préoccupation est que les entreprises réagissent à des pressions au lieu de développer des stratégies affirmatives ».⁸³

Dans un champ organisationnel déjà structuré par le gouvernement d'entreprise (Rubinstein, 2006) furent autant de raisons à l'implantation massive de la RSE dans les sociétés cotées à partir de la décennie 1990⁸⁴. La Responsabilité sociale de l'entreprise est devenue un élément central de la stratégie des entreprises suite aux pressions citoyennes et politiques, de besoin d'éthique des salariés, des intérêts bien compris des entreprises de signaler leur engagement dans le développement durable, pour éviter une réglementation trop contraignante et pour améliorer leur image, « Les choses ne peuvent pas uniquement se faire volontairement. La question est de savoir quand et à quel niveau il faut avoir des législations. » (D'Humières 2005, p. 94). En effet, la Responsabilité sociale de l'entreprise correspondrait à l'adoption par la firme de chartes, de normes et de labels et par la réalisation d'audits en mettant en avant son volontarisme social. Cette activité consiste à divulguer les données relatives aux activités sociales et environnementales effectuées par l'entreprise. La publication de ces données permettrait de rendre plus vérifiable et, par conséquent, plus crédible l'engagement de l'entreprise sur la voie de la responsabilité sociale.

La Responsabilité sociale de l'entreprise interpelle divers niveaux de responsabilités qui peuvent être internes (respecter une certaine éthique, veiller au bien-être des employés...) ; externes (fabriquer des produits sans danger pour les utilisateurs, informer le public sur les conditions de production...) et envers la communauté locale (politique de bon voisinage) (Caroll, 1979). La Responsabilité sociale de l'entreprise offre l'avantage de dépasser les limites de ce qui est visible (les produits, les unités de production, les marques commerciales) et de prendre sens à un niveau « corporate » qui jusqu'à là, elle n'était connue que des marchés financiers. Que ce soit dans le temps, dans l'espace ou parmi les hommes, la Responsabilité sociale de l'entreprise introduit une frontière nette et souvent originale entre ce qui est dans son champ et ce qui ne l'est pas.

Enfin, suivant la littérature, la Responsabilité sociale de l'entreprise est rattachée au domaine du marketing (Charles et Hill, 2004 ; Pirceh et coll., 2007), de la gestion des ressources humaines (Saulquin, 2004 ; Coulon, 2006), des relations publiques (L'Etang, 1994 ; Frankenthal, 2001 ; Roberts 2003) ou au management environnemental de la firme (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Godfrey et Hatch (2007) affirment ainsi que la Responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une activité, mais constitue une dénomination générale pour

⁸³ Traduction faite par Acquier .A.&al (2005p. 21)

⁸⁴ En France, les sociétés cotées publient très largement des informations sociales et environnementales, ce qui s'explique à la fois par le développement de la Responsabilité sociale de l'entreprise et par la dimension contraignante de l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001, qui oblige les sociétés cotées à faire apparaître, dans leur rapport annuel, des informations « sur la manière, dont la société, prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ».

un ensemble d'activités. La diversité des fonctions concernées par la mise en place de la Responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à la multiplicité des activités qu'elle implique. Ces dernières incluent principalement l'incorporation de caractéristiques sociales ou environnementales dans les produits ou dans le processus de fabrication des produits. Elles intègrent aussi l'adoption de pratiques de développement des ressources humaines et des pratiques de gestion environnementale à travers le recyclage et la réduction de la pollution ainsi que le développement des relations avec les communautés de proximité de l'entreprise (McWilliams et coll, 2006 ; Korhonen, 2003).

La théorie des parties prenantes constitue, aujourd'hui, le cadre de référence pour ancrer théoriquement la Responsabilité sociale de l'entreprise, qui apparaît alors comme une modalité particulière du modèle des parties prenantes (ou modèle stakeholder). La théorie des parties prenantes est aussi un cadre théorique idéal, mobilisé de manière dominante pour l'analyse de la dynamique portée par les pratiques de Responsabilité sociale de l'entreprise.

La démarche Responsabilité sociale de l'entreprise fait du dialogue avec toutes les parties prenantes la base d'une nouvelle relation, « ne cherchant pas à convaincre, mais à se comprendre, ne voulant pas justifier, mais anticiper » (D'Humières 2005), prenant en compte les attentes non seulement des consommateurs, des actionnaires et des salariés, mais aussi de l'opinion, à travers ces acteurs critiques et dérangeants au sein de la société civile que sont les associations, les ONG...

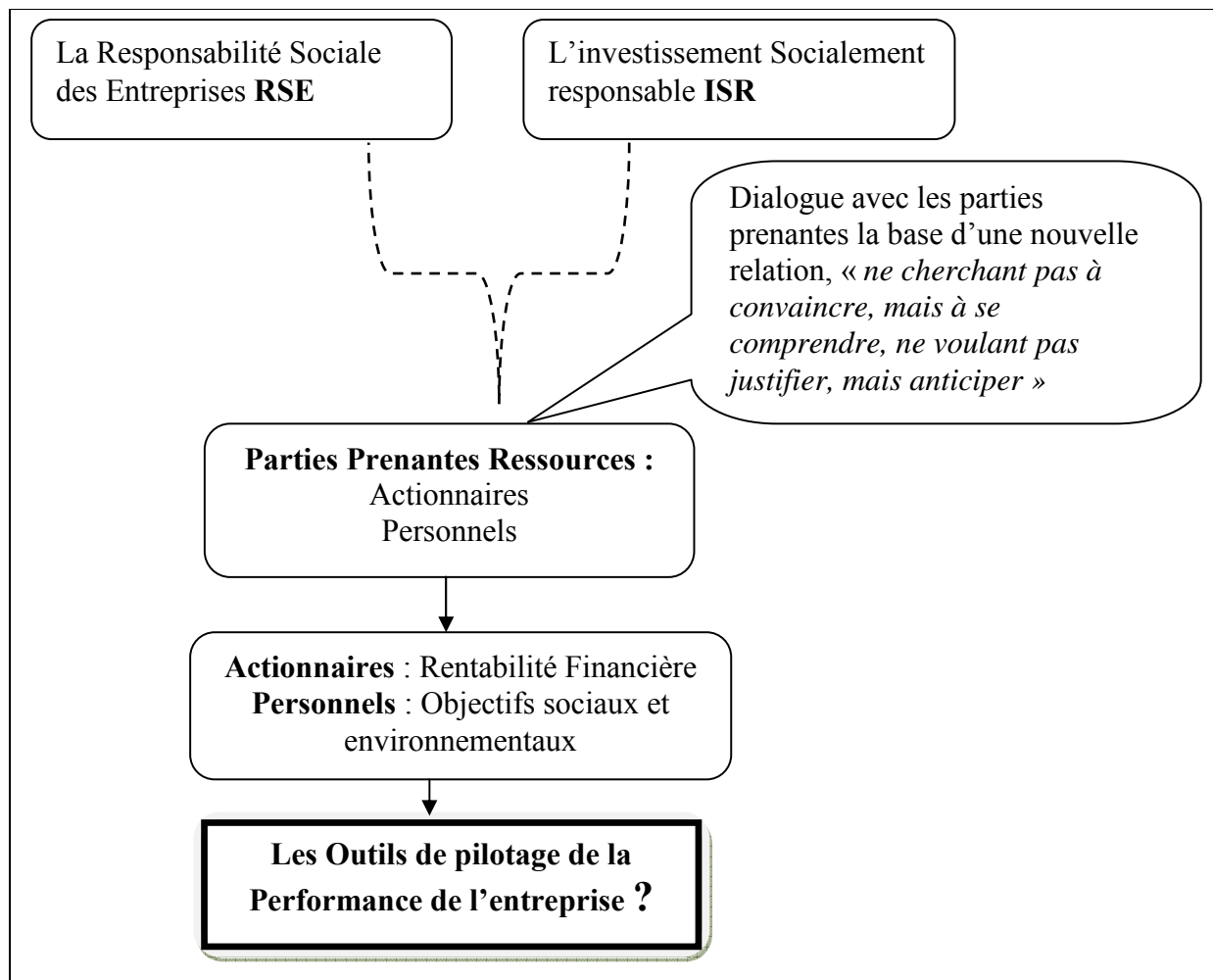
Une bonne pratique de la RSE et des investissements socialement responsables peuvent être enfin quelques moyens de bien gérer les conflits entre les actionnaires et les personnels et donc d'assurer leurs fidélisations. En effet, les premiers concernés par la RSE, les salariés sont largement dubitatifs si tant est qu'ils en aient entendu parler. Les diverses enquêtes réalisées montrent qu'ils considèrent, généralement, qu'il s'agit d'une invention des employeurs et que le discours pourrait viser à mieux faire accepter des mesures de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi. En effet, on peut constater aussi que les objectifs de gestion des fonds ISR doivent, de plus en plus, synthétiser les attentes, tant financières qu'extra-financières des clients qui investiront dans le fonds. Il est important, à ce stade, d'identifier les différentes catégories d'attentes sans, bien entendu établir une liste exhaustive de celles-ci, car, en théorie, chaque investisseur doit définir ses propres critères d'investissement (aversion au risque, horizon de temps...) (De Brito, 2006). Si les investisseurs prennent ce choix de l'ISR, c'est que la pérennité de l'entreprise est un jeu dans le respect de cet équilibre entre les parties prenantes (Deheuvels, 2006).

Premiers concernés par la RSE, les salariés sont largement dubitatifs si tant est qu'ils en aient entendu parler. Les diverses enquêtes réalisées montrent qu'ils considèrent généralement qu'il s'agit d'une invention des employeurs et que le discours pourrait viser à mieux faire accepter des mesures de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi. En effet, on peut constater aussi que les objectifs de gestion des fonds IRS doivent de plus en plus synthétiser les attentes, tant financières qu'extra-financières des clients qui investiront dans le fonds. Il est important, dans ce stade, d'identifier les différentes catégories d'attentes sans, bien entendu établir une liste exhaustive de celles-ci, car en théorie chaque investisseur doit définir ses propres critères d'investissement (aversion au risque, horizon de temps...) (De Brito C. 2006). Si les investisseurs prennent ce choix de l'ISR, c'est que la pérennité de l'entreprise est un jeu dans le respect de cet équilibre entre les parties prenantes (Deheuvels, 2006).

De même, il est clair aussi que le comportement des entreprises par rapport à la RSE n'échappe pas aux paradigmes classiques du management stratégique. Entre actions

ponctuelles très diverses, plus ou moins symboliques, et opportunité de transformation en profondeur du métier, ces démarches volontaires s'inscrivent toutes dans une perspective consensuelle « gagnant -gagnant ». Adopter un comportement de responsabilité sociale donc, c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par le biais de sa rentabilité, au profit bien sûr de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.

Figure 2-2 : de la RSE et l'ISR à la répondre des besoins des actionnaires et personnels.



Enfin, lorsque les enjeux contradictoires apparaissent entre les objectifs de rentabilité financière pour les actionnaires et les objectifs sociaux et environnementaux portés par les acteurs de la société civile et par le pouvoir politique, les choix stratégiques des dirigeants s'inscrivent classiquement dans la recherche de création de valeur pour les actionnaires ; les risques liés aux pressions fortes des parties prenantes et surtout l'existence de législations ou leur anticipation construisent l'intérêt des entreprises à intégrer la RSE et les objectifs du développement durable dans leur stratégie. Dans cette perspective, on peut demander à connaître d'une manière un peu plus approfondie les outils de pilotage de la performance et leurs évolutions dans des dynamiques d'apprentissage et de dialogue, ce qui sera l'objet de notre prochain chapitre. Ce chapitre qui va nous aider, après avoir synthétisé les différentes méthodes et mesures de la performance globale de l'entreprise, à choisir et justifier nos moyens et indices de mesure de la performance utilisés tout au long de notre procédure de recherche.

POSITIONNEMENT DE CHAPITRE 3

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Section 1 : L'indicateur et l'étendue de la notion de performance

Section 2 : Les différents types de mesure de la performance

Section 3 : Performance Sociale et Performance Financière : quel lien ?

Section 4 : Justification de notre choix de l'indicateur de mesure

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Introduction

Au sein de la « société de l'information », l'accès aux données comptables, financières, et notamment statistiques, est devenu beaucoup plus facile. Un nombre croissant de personnes consultent les statistiques et les données afin d'être mieux informées ou de prendre des décisions. Pour répondre à cette demande croissante d'information, l'offre de statistiques et d'informations a, elle aussi considérablement augmenté, et couvre aujourd'hui de nouveaux domaines et des phénomènes nouveaux (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009). Suivant le rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social⁸⁵ (p.6), les indicateurs statistiques sont en effet importants pour concevoir et évaluer les politiques visant à assurer le progrès des sociétés, ainsi que pour évaluer le fonctionnement des marchés et influencer sur celui-ci.

Suivant Stiglitz, Sen, Fitoussi, (2009 p10-11), lorsque les instruments de mesure sur lesquels repose l'action sont mal conçus ou mal compris, nous sommes quasiment aveugles. A plusieurs égards, il nous en faut de meilleurs. La recherche ayant heureusement permis depuis quelques années de les perfectionner, il est donc temps d'intégrer certaines de ces avancées à nos systèmes de mesure. Il existe également un consensus parmi les membres de la Commission quant à l'idée que de meilleurs outils de mesure pourront nous permettre de mieux diriger nos économies, tant à travers les crises que pour en sortir. Bon nombre des indicateurs préconisés par le rapport pourraient servir cette fin. (p.10)

« De fait, l'adéquation des instruments actuels de mesure des performances économiques, notamment de ceux qui reposent uniquement sur le PIB, pose problème depuis longtemps. Ces préoccupations sont encore plus prononcées pour ce qui est de la pertinence de ces données en tant qu'outils de mesure du bien-être sociétal » (p.11). En effet, à travers ce même rapport les auteurs ont insisté sur le fait que « le choix entre accroître le PIB et protéger l'environnement peut se révéler être un faux choix dès lors que la dégradation de l'environnement est prise en compte de manière appropriée dans nos mesures des performances économiques. De même, on sélectionne fréquemment les bonnes politiques à conduire sur le critère de leur effet positif sur la croissance de l'économie ; or, si nos mesures des performances sont faussées, il peut en aller de même des conclusions de politique économique que nous en tirons » (p.7).

De même, et en présence de changements de grande ampleur en matière d'inégalité (et plus généralement dans la répartition des revenus), la recommandation n° 4 de rapport de CMPEPS : Accorder davantage d'importance à la répartition des revenus, de la consommation et des richesses, note qu'alors que le revenu moyen, la consommation moyenne et la richesse moyenne sont des données statistiques importantes, mais, elles sont insuffisantes pour appréhender de façon exhaustive les niveaux de vie.

Ce rapport établit une distinction entre évaluation du *bien-être présent* et évaluation de sa *soutenabilité*, c'est-à-dire de sa capacité à se maintenir dans le temps. Le bien-être présent

⁸⁵ En février 2008, M. Nicolas Sarkozy, Président de la République française, insatisfait de l'état actuel des informations statistiques sur l'économie et la société, a demandé à MM. Joseph Stiglitz (Président de la Commission), Amartya Sen (conseiller) et Jean- Paul Fitoussi (coordinateur) de mettre en place une commission qui a pris le nom de Commission pour la Mesure des Performances Economiques et du Progrès Social (CMPEPS). Le rapport est publié le 14 septembre 2009. http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf.

dépend à la fois des ressources économiques comme les revenus et des caractéristiques non économiques de la vie des gens : ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel. La soutenabilité de ces niveaux de bien-être dépend de la question de savoir si les stocks de capital qui importent pour notre vie (capital naturel, physique, humain, social) seront ou non transmis aux générations à venir (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009 p.11), ce qui peut s'expliquer par la recommandation n° 12 du rapport de CMPEPS (2009 p.20). « Les aspects environnementaux de la soutenabilité méritent un suivi séparé reposant sur une batterie d'indicateurs physiques sélectionnés avec soin. Il est nécessaire, en particulier, que l'un d'eux indique clairement dans quelle mesure nous approchons de niveaux dangereux d'atteinte à l'environnement (du fait, par exemple, du changement climatique ou de l'épuisement des ressources halieutiques) ». Il se peut que les méthodes de mesure de la performance habituellement utilisées ne rendent pas compte de certains phénomènes qui ont une conséquence de plus en plus grande sur le bien-être des citoyens.

De fait, l'affinité des instruments actuels de mesure des performances économiques, notamment de ceux qui reposent uniquement sur le produit intérieur brut, pose problème depuis longtemps. Ces préoccupations sont encore plus prononcées pour ce qui est de la pertinence de ces données en tant qu'outils de mesure du bien-être sociétal (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009). Face aux limites et aux excès de mode de développement actuel centré sur la seule performance économique, toutes ces définitions soulignent la nécessité d'établir un nouvel équilibre entre l'homme et son environnement afin d'assurer un développement durable. A ce sujet Jean Louis Borloo (sollicité par des journalistes au sujet du développement durable et du « Grenelle de l'environnement » organisé en France⁸⁶) estimait vendredi 28 septembre 2007 qu'il fallait « réorganiser la société avant d'être au pied du mur » (*Le Monde*). Ce développement durable qui cherche par conséquent à réunir trois objectifs : croissance économique, équité sociale et protection de l'environnement. Alors que les parties prenantes "primaires", internes (actionnaires, employés, dirigeants et représentants du personnel) ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (fournisseurs, clients, banquiers, etc.) (Freeman 1984 ; Carroll, 1989). La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale (Ittner et Larcker, 1998 ; Medori et Steeples, 2000 ; Cumby et Conrod, 2001 ; Kennerley et Neely, 2003 ; Said et al, 2003 ; et Gomes et al., 2004). Les différentes parties prenantes ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. À présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...) (Freeman, 1984; Carroll, 1993; Donaldson et Preston, 1995; Mitchell et al, 1997; Alis et Saulguin, 2005 ; Cazal, 2006). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises (Kaplan et Norton, 1992 ; Frigo, 2002). C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. En

⁸⁶ La France a inclus dans sa loi Nouvelles Régulations Économiques, dite loi NRE9, l'obligation pour les entreprises cotées de droit français de faire état dans leur rapport annuel de « la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » (article 116). Le décret d'application de la loi (20 février 2002) précise la liste des informations d'ordre social et environnemental que l'entreprise doit fournir comme, par exemple, la consommation de ressources en eau, matières premières et énergie, les émissions de gaz à effet de serre, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, l'insertion des personnes handicapées.

effet, la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier, et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, mais doit intégrer, dans sa construction comme dans sa récompense, les autres parties prenantes de l'entreprise. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte (Kaplan et Norton, 1996 ; Eccles, 1999; Kaplan et Norton, 2005), c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale. Elle consiste à évaluer la tangibilité et l'efficacité de la prise en compte, par l'entreprise, des intérêts de ses parties prenantes (Wood, 1991 ; Carroll et Nāsi, 1997 ; Pesqueux, 2002 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, Alis et Saulguin, 2005). Avec l'évolution de concept de l'entreprise et son rôle dans la société moderne, la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une organisation (Amir et Lev, 1996 ; Charreux, 1989 ; Cumby et Conrod, 2001 ; et Said et al. 2003) . En effet, on remarque, depuis de 20e siècle, que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; McGuire, 1963; Manne, 1972; Preston et Post, 1975; Carroll, 1979; Jones, 1980 ; Freeman 1984 ;Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Carroll 1999 ; Husted, 2000. Le concept de la performance globale émerge, en Europe, avec l'apparition du développement durable (Goodpaster, 1991 DiMaggio et Powell, 1991 ; Donaldson et Preston 1995 ; Capron et Quairel, 2002). L'analyse de la notion de performance va nous permettre, le long de ce chapitre, de déterminer l'étendue de cette notion, sa multidimensionnalité et son influence sur les organisations visant la performance dans son contexte concurrentiel et turbulent.

Section 1 : L'indicateur et l'étendue de la notion de performance

I. Définition de l'Indicateur de performance

Dans un contexte économique de plus en plus exigeant au niveau de la demande, de la disponibilité et de la transparence des informations, les dirigeants ont besoin d'indicateurs de performance pour émettre des jugements sur la santé de leurs entreprises (Drucker, 1995), pour assurer le record financier (maximiser le profit) et garantir la pérennité de l'entreprise. Lorino (2001) a défini l'indicateur de performance comme suit : «une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Alors que Morin et al, (1994) ont défini l'indicateur comme étant le produit d'une opération faite sur des données disponibles, Gandhaye (2001) estime que l'indicateur de performance est un outil pertinent pour mesurer la performance et donne une typologie des indicateurs : indicateurs de résultats, indicateurs de processus et indicateur d'environnement. En effet, le but de tout indicateur de performance est de permettre aux utilisateurs des informations financières de juger la situation économique d'une entreprise dans le temps, mais aussi par rapport à ses principaux concurrents sur le marché (McGuire et al. 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001 ;Ruf et al., 2001). Pour Abowd et al. (2005) , les indicateurs de performance des entreprises sont issus d'une source fiscale au niveau de l'entreprise, les comptes déclarés au fisc (Bénéfices industriels et commerciaux, BIC) pour toutes les entreprises soumises au régime BRN (Bénéfices Réels Normaux). Hossfeld et Klee (2003 p. 3), affirment que « Le but de tout indicateur de performance est de permettre aux utilisateurs des informations financières de juger la situation économique d'une entreprise dans le temps, mais aussi par rapport à d'autres entreprises. Pour cette raison, il est particulièrement intéressant de regarder si les entreprises utilisent des indicateurs comparables, renforçant ainsi

la qualité des informations financières, ou si la diversité des indicateurs utilisés conduit au contraire à une situation de confusion ».

II. Etendue de la notion de performance

Les travaux précurseurs sur la performance globale remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Lepetit⁸⁷ définit la performance globale «comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel, mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre, par les entreprises, du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004). Ainsi, la performance sera abordée sous ses différentes dimensions économiques, financières, organisationnelles et stratégiques.

Ainsi, c'est dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent que l'unique type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises, le développement, l'implantation et l'évaluation de mesures de la performance innovatrices sont des grands défis auxquels doivent faire face les entreprises. Le développement pourrait se faire, d'une part, en se basant sur un cadre général d'analyse quant au contenu. D'autre part, la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En particulier, les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception.

Section 2 : Les différents types de mesure de la performance

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept, est cependant, loin d'être unidimensionnel ; il existe, pourrait-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation (Amblard, 2007 p.4). Il y a trois points qui méritent d'être développés succinctement, afin de montrer la complexité du choix d'une mesure de performance: la pertinence du critère de maximisation de la valeur, le conflit « maximisation de la valeur des fonds propres / maximisation de la valeur de la firme », le problème des mesures ex-post et ex-ante. Charreux (1989 p. 9). On peut citer aussi l'exemple de White (1996), qui a établi une taxonomie des mesures de performance pour les entreprises manufacturières, à partir d'une vaste recension de littérature qui lui a permis de classer 125 indicateurs selon les aspects suivants : source (interne ou externe), type (mesure objective ou subjective), analyse (autonome ou par comparaison (*benchmark*)), orientation du processus (intrants au processus ou extrants (résultats) au processus). Les indicateurs permettent de mesurer les aspects de

⁸⁷ Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

coûts, de qualité, de flexibilité, de fiabilité et de rapidité de livraison. Le but de cette classification est de permettre aux dirigeants d'une entreprise, selon les objectifs poursuivis par l'évaluation de la performance, de privilégier un indicateur plutôt qu'un autre. Il y a eu une grande diversité des indicateurs de performance : rendement comptable, rendement boursier ou une combinaison entre les deux (Omri et Mehdi, 2003).

I. La performance économique

La performance économique se rapporte à la création de valeur ajoutée par l'entreprise. Celle-ci contribue à l'amélioration de la rentabilité. La performance économique est analysée à partir des comptes de résultat qui informent sur la rentabilité ou le rendement de l'entreprise (Marmuse, 1997). Dans leur rapport annuel, les entreprises ne communiquent pas seulement l'indicateur principal de performance : le résultat net, mais également et de plus en plus d'autres indicateurs, considérés comme plus « modernes ».

La production : McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001
Elle représente à la fois :

- ✓ La mesure de l'importance de l'entreprise sur le marché (sa position concurrentielle) pouvant conduire au calcul de sa part de marché
- ✓ L'appréciation de l'utilisation de son potentiel productif (en comparaison avec sa capacité de production liée à ses équipements)
- ✓ La mesure de l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise, le ratio (production / actif) traduit ainsi la capacité de l'entreprise à produire en utilisant au mieux l'ensemble des actifs disponibles.

La valeur ajoutée : McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001

Ce concept économique mesure la valeur économique créée au sein de l'entreprise par l'utilisation de tous ses facteurs de productions (matériels, personnel).

Calculée, après avoir soustrait de la production, tous les achats réalisés auprès des tiers, elle permet d'apprécier :

- ✓ La contribution de l'entreprise à la création de valeur économique. Cette contribution est reconnue comme le point de départ d'une analyse d'efficacité interne.
- ✓ Le niveau d'intégration de l'entreprise : le taux de valeur ajoutée augmentera au fur et à mesure que l'entreprise intégrera de nombreux niveaux de transformation.
- ✓ Le taux de marge de l'entreprise : ce taux pourra renseigner sur la marge de manœuvre de dont dispose l'entreprise par rapport à un prix de marché. Ce taux doit être comparé aux différentes données du secteur.

✓

L'excédent brut d'exploitation : Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus 2003

Il mesure la performance économique globale à travers l'exploitation de ses moyens, ses matériels : cet agrégat représente le surplus économique dégagé par les seules opérations d'exploitation, il désigne la véritable rentabilité d'exploitation.

Cet excédent brut d'exploitation représente :

- ✓ Un indicateur de la richesse produite par l'entreprise avant l'impact de la politique financière
- ✓ La mesure de la capacité de financement de l'entreprise permettant de couvrir les

charges financières à court terme déjà engagées et les charges financières à long terme.

Le résultat brut d'exploitation : Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998

Calculé après l'impact de la politique financière, il traduit le niveau de rentabilité de l'entreprise. Il traduit l'efficacité économique avant l'intégration du coût du facteur capital (matériels)

Ce résultat d'exploitation s'interprète comme :

- ✓ Une réserve financière permettant de financer les projets à venir
- ✓ L'efficacité de l'exploitation après impact des charges financières.

Le bénéfice net : Verschoor, 1998, Moore, 2001; Ruf et al., 2001. Il est la mesure finale de la rentabilité de l'entreprise permettant d'en apprécier la performance « vue de l'extérieur ». Il s'interprète de plusieurs points de vue :

- ✓ Le profit distribuable (la rémunération des bailleurs de fonds)
- ✓ Un signe de santé de l'entreprise, base de sa valeur financière
- ✓ Un élément essentiel de l'appréciation de la rentabilité des capitaux investis par les apporteurs de capitaux.

En guise de conclusion, on peut dire que la décomposition du compte de résultat, véritable indicateur de la santé de l'entreprise, fournit ainsi les clés de la compréhension de la façon dont l'entreprise s'équilibre et produit du profit.

Omri et Mehdi (2003), ont proposé un ratio noté « ROAS (it) » qui permet d'évaluer la rentabilité des actifs. Il est mesuré par le ratio : résultat d'exploitation (t)/ actif total (t). Pour les deux auteurs, cette mesure de performance comptable est utilisée parce qu'elle n'est pas affectée par les manipulations comptables.

On peut noter aussi l'existence d'autres mesures récentes de la valeur créée, en effet, ces différentes mesures, recommandées par un certain nombre de cabinets conseils anglo-saxons, sont représentées notamment par la *Market Value Added* (MVA) et l'*Economic Value Added* (EVA). Elles s'appuient sur le même référentiel théorique que les mesures présentées précédemment.

La MVA, « la valeur de marché ajoutée », se définit comme la différence entre la valeur de marché des capitaux investis VM (capitaux propres et dettes financières) et la valeur comptable de ces mêmes capitaux VC ; $MVA = VM - VC$. En supposant que cette dernière représente une approximation satisfaisante du coût de remplacement des actifs financés, cette mesure s'apparente au Q de Tobin. Cependant, alors que ce dernier représente un indice relatif de la création de valeur, la MVA constitue une mesure monétaire absolue de la valeur créée. La relation entre les deux mesures est triviale : $MVA = VC (Q - 1)$.

L'EVA, la « valeur ajoutée économique », est égale à la différence entre le résultat économique après impôt et le coût des capitaux investis par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers financiers) :

$EVA = Ka. VC - CMP.VC = (Ka - CMP). VC$ avec Ka le taux de rentabilité économique mesuré de façon comptable (résultat économique après impôt / actif économique). C'est le principal indicateur de management au service de la création de valeur est l'EVA. Il mesure le revenu économique net de toute affectation (impôts et rémunérations des capitaux investis.

Hopwood (1972), dans son étude pionnière, a montré les limites des mesures comptables traditionnelles pour l'évaluation de la performance des entreprises. Elle a noté

particulièrement le manque de compréhension de ces mesures par les managers, leur imprécision et une focalisation sur les mesures des résultats et la performance à court terme (pp. 157-158). Le rendement comptable est généralement mesuré par le taux de rendement des actifs ou celui des fonds propres (Omri et Mehdi, 2003). Ces mesures sont soumises aux critiques, liées à l'effet des choix des méthodes comptables, à la diversité internationale des principes et à l'absence de prise en considération des éléments immatériels. De même, le rendement comptable ne tient pas compte du risque de l'actionnaire (Omri et Mehdi, 2003).

Par ailleurs, depuis quelques années, on constate de plus en plus des critiques, contre les mesures financières issues des systèmes comptables. La plus grande critique concerne l'information comptable, qui, de nature historique, fournit une idée juste sur les actions passées de l'entreprise, mais rien sur les possibilités futures (Merchant, 1985; Kaplan et Norton, 1996). Un exemple à citer : la valeur financière des actifs intangibles comme le *goodwill*, la recherche et les ressources humaines sont généralement ignorés dans les mesures de performance issues des systèmes comptables.

Les mesures financières agrégées issues du système comptable ne sont pas suffisantes pour assurer une congruence d'objectifs entre les décisions des managers et les actions (Merchant, 1998).

D'après, Merchant (1989), le contrôle, par les résultats comptables, consiste à fixer un objectif, définir un indicateur de performance, mesurer la réalisation de l'objectif avec l'indicateur choisi et attribuer une sanction ou une récompense. Mais, puisque l'individu n'est évalué que sur le résultat de son action et non pas sur le processus qui l'a généré, Merchant (1989) indique que « le résultat comptable (court terme, à moins d'un an) est la mesure de performance la plus importante pour les managers responsables de centres de profits. L'orientation court terme est considérée comme très motivante puisque les incitations et récompenses peuvent être reliées plus facilement à la réalisation des objectifs » (p.15).

Langevin et Naro (2003) ont observé que ce type de contrôle est adéquat aux logiques de décentralisation et de délégation de la prise de décision. Eccles (1991) : « dans la plupart des entreprises, le système comptable détermine implicitement l'architecture de l'information. Les autres indicateurs de performance y sont souvent informels, et ils sont rarement intégrés au système financier global de l'entreprise » (p. 132).

Ces limites ont demandé aux chercheurs et aux praticiens à fournir des systèmes de mesure de la performance qui unissent, des indicateurs financiers et non financiers.

Il convient de constater, également, que les nouveaux indicateurs ne sont pas issus des organismes de normalisation comptables nationaux ou internationaux, publics ou professionnels. Ainsi, comme l'ont noté Hossfeld et Klee (2003)⁸⁸, ils relèvent de l'initiative de « créateurs » et « propagandistes » privés qui développent une lucrative activité de conseil par le biais du dépôt de marques, notamment des indicateurs EVA ou MVA, TSR ou TBR, CFROI (EVA : *Economic Value Added*; MVA : *Market Value Added*; TSR : *Total Shareholder Return*; TBR : *Total Business Return*; CFROI : *Cash Flow Return On Investment*) (Hoarau 2001 p. 8). Ces développements « créatifs » de la communication financière s'appuient sur la critique évoquée des insuffisances des grandeurs comptables classiques (résultat net, capitaux propres) ou soldes intermédiaires de gestion.

II. La performance financière

Dans la théorie de l'agence, les dirigeants d'entreprise qui agissent en tant que mandataires des actionnaires ont l'obligation de gérer l'entreprise conformément aux intérêts de ces derniers. Cependant, sous l'effet de leur opportunisme, ils peuvent s'engager dans des

⁸⁸

http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2003/COM036.PDF

actions qui maximisent leur propre utilité (Jensen et Meckling, 1976). La performance financière est jugée à travers une analyse de la performance passée et présente d'une entreprise. Cette analyse se fait à partir de quatre rapports de base :

- ✓ L'état de résultat ; Profit : Verschoor, (1998) ; Stanwick et Stanwick, (1998) ; Marge nette : Verschoor,(1998)
- ✓ Le bilan financier ; Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus 2003.
- ✓ Le rapport des bénéfices réinvestis ; Rendement sur investissement : Preston et O'Bannon, (1997)
- ✓ L'état d'évolution de la situation financière ; McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001, Seifert, Morris et Barktkus, 2003

La performance financière peut-être mesurée aussi par la rentabilité des actifs (Return on Assets) (Ngobo et Cappiez,2004)

L'information contenue dans ces rapports permet de juger la performance financière de l'entreprise. La comptabilité nous fournit en tant que système de mesure, plusieurs indicateurs de rentabilité, dont le plus exposé et le plus connu en raison de sa position capitale, est le résultat net comptable. Ce solde final est le centre de toutes les attentions lors des assemblées générales, mais aussi des publications financières. Son influence est telle que nombre de décisions importantes dépendent de son montant réel ou attendu : investissement ou abandon d'activité, embauches ou licenciements, acquisition, fusion, restructuration... La variation des cours boursiers et la fébrilité des opérateurs sur les marchés qui font suite aux communications relatives au résultat confirment l'importance qu'on lui accorde (Amblard, 2008). Suivant (Modigliani et Miller, 1958), le rôle de la structure du capital dans l'explication de la performance des entreprises fait l'objet de nombreuses recherches depuis près d'un demi-siècle. Alors que Simerly et Li (2000) considèrent que la dette peut réduire le pouvoir discrétionnaire des dirigeants sur les ressources de l'entreprise et par conséquent leur capacité à faire face aux pressions concurrentielles.

« L'endettement constitue un choix de financement risqué, on peut penser que ses effets sur la performance de l'entreprise doivent aussi varier d'une culture à une autre. » Ngobo et Capiez (2004 p 6) précisent « l'endettement global apparaît toujours lié négativement à la performance, qu'elle soit commerciale, financière ou de marché. » (p. 7). Un endettement plus élevé peut obliger les dirigeants à réduire les investissements dans des projets qui pourraient accroître les bénéfices obtenus par les autres parties prenantes ou handicaper l'entreprise face à la concurrence (Simerly et Li, 2000). Lang et al. (1996) se sont penchés sur le rôle modérateur des opportunités de croissance d'une entreprise : selon l'importance de telles opportunités, la dette n'aurait pas la même influence sur la performance de l'entreprise en raison des asymétries d'information.

Pour Wanda (2001), il s'avère que la performance (actionnariale et globale) est indépendante de la dette financière et marginalement dépendante de la forte concentration du capital. Suivant une étude de Wanda (2001) sur des entreprises camerounaises non cotées, l'endettement n'a aucune influence sur la performance de l'entreprise, qu'il s'agisse en terme d'enrichissement des actionnaires ou en terme de la valeur globale de l'entreprise. La concentration du capital a un effet positif relatif sur la valeur globale de l'entreprise. Cette étude confirme le caractère discriminant du marché financier, car, sans indicateurs boursiers la structure financière n'explique pas la performance.

La méthode des ratios est l'outil le plus utilisé pour effectuer cette analyse à l'utilité de ratios financiers. Les ratios ne sont utiles que s'il est possible de faire des comparaisons soit entre le passé et le présent de l'entreprise, soit avec d'autres entreprises.

Ils permettent à titre d'exemple de montrer :

- ✓ la position de l'entreprise dans le secteur,
- ✓ le degré de réalisation des objectifs stratégiques,
- ✓ la vulnérabilité de l'entreprise,
- ✓ le potentiel de croissance de l'entreprise,
- ✓ la capacité de l'entreprise à agir au changement de l'environnement
- ✓ le risque d'échec de l'entreprise.

L'analyse des ratios financiers est primordiale puisqu'elle offre à l'entreprise la possibilité d'élaborer des stratégies adéquates à sa situation (maintien, relance, ou changement) (Morin, 1994).

Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire, au cours d'un processus stratégique, avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise (Said et al., 2003; Cumby et Conrod, 2001). Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale coconstruite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes (Miloud, 2002).

- **Limites des seuls indicateurs financiers**

Depuis le début des années 1980, un certain nombre d'auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations, dans un mode d'affaires très compétitif (Gomes et coll., 2004; Kennerley et Neely, 2003; Said, et al, 2003; Medori et Steeple, 2000). Cumby et Conrod (2001) ont ajouté que les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes pour des compagnies innovantes, dont la valeur est fortement liée à des actifs intangibles et à du capital intellectuel (Amir et Lev, 1996). On reproche ainsi aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles sont historiques et offrent peu d'indication sur la performance future, elles ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants (Kennerley et Neely, 2003; Ittner *et al.* 2003; Kaplan et Norton, 2001). Ces indicateurs demeurent axés sur le passé et n'indiquent pas aux gestionnaires comment améliorer leur performance. Ils n'indiquent pas davantage si cette performance est en cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise (Ittner *et al.* 2003). Comme l'a montré l'étude de Lingle et Schiemann (1996)⁸⁹, le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants (Tableau 3-1).

⁸⁹ Citée par Ittner, C. D. and Larcker, D. F., 1998, "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." *Journal of Accounting research* 36 (Supplement) : 1-35.

Tableau 3-1 : Le poids des indicateurs financiers et RSE Suivant Berland (2007)

En %	Indicateurs Financiers	Satisfaction Clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la Performance Du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	98	76	82	57	44	33
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	54	20	6	12

Johnson (1987) et Norton (1992) ont critiqué sévèrement la concentration sur les mesures financières. Les mesures financières ne reflètent pas la performance globale de l'entreprise (Kaplan et Norton 2001). Des mesures non financières sont nécessaires pour évaluer et piloter la performance de l'entreprise. En l'occurrence, Gibert soutient cette idée (2000) : « même pour les organisations qui sont finalisées sur une fonction d'objectifs financiers, par exemple la rentabilité des capitaux engagés (ROCE), il est dangereux de s'en tenir au seul suivi des indicateurs de nature financière (la marge brute d'une ligne de produits, la rotation des créances clients...) disséquant la situation au regard de cette fonction d'objectif. Ce genre d'indicateurs appréhende en effets des résultats, c'est-à-dire par essence les conséquences de stratégies, de décisions, d'ajustements d'un passé plus ou moins proche (indicateurs « lag »). Or, pour aider à la gestion, au pilotage de l'organisation comme de ses subdivisions, on a besoin de suivre des chiffres appréhendant des phénomènes qui déterminent la performance à venir. Il faut donc rééquilibrer les indicateurs financiers par des indicateurs amont « lead » indiquant où en est l'organisation en ce qui concerne les sources (inducteurs ou drivers) de la performance future ».

III. La Performance Boursière

A l'inverse des mesures économiques et financières, les mesures boursières tiennent compte du risque et des particularités du secteur dans lequel évolue l'entreprise (Omri et Mehdi, 2003). En effet, de plus en plus d'entreprises se sont orientées, ces dernières années, vers les marchés financiers pour satisfaire leurs besoins en capitaux. Une conséquence de ce

mouvement est le rôle de plus en plus important des actionnaires qui se manifeste principalement dans l'exigence de création de valeur (actionnariale). Ces attentes des actionnaires ont, entre autres, deux effets sur les entreprises concernées. Premièrement, il leur faut adapter l'organisation et la gestion interne à ces, parfois nouvelles, exigences (par exemple, recentrage sur les métiers de base, transparence organisationnelle accrue, utilisation de nouveaux indicateurs de gestion). Deuxièmement, les entreprises doivent diriger leur communication financière de plus en plus vers les actionnaires (Hossfeld et Klee, 2003). En effet, le résultat net joue un rôle très déterminant dans la variation des cours boursiers et la fébrilité des opérateurs sur les marchés qui font souvent suite aux communications relatives au résultat et témoignent de l'importance qu'on lui accorde. Peu de travaux conceptuels sont disponibles pour guider le chercheur dans la sélection d'une mesure appropriée de la performance (Keats, 1990). Les taux de rentabilité comptables usuels tels que le ROA (résultat d'exploitation (t)/ actif total (t)) ou le ROI (ratio de rentabilité des capitaux investis), sont essentiellement déterminés à partir de conventions et règles comptables auxquelles ils sont soumis, dont certaines peuvent être avantageusement interprétées par le manager (Barney 1997). Au contraire, le cours des actions est reporté objectivement, de sorte que les taux de rentabilité boursiers correspondent à ce que les actionnaires retirent réellement de leur investissement. Ils définissent ainsi le plus exactement possible la rentabilité économique (Bettis et Chen, 1990). Par ailleurs, si la performance comptable est orientée vers le passé, les mesures boursières de performance sont orientées vers la valeur future espérée de la firme (Hoskisson et al. 1993). En ce sens, le prix du marché d'une action reflète le potentiel de performance long terme de la firme (Hoskisson et Hitt, 1988). En outre, le cours d'une action n'est pas limité à un aspect spécifique de la performance tel que la croissance des ventes ou le profit, mais, au contraire, il reflète toute l'information pertinente concernant différents aspects de la performance. La performance boursière est également cohérente avec la norme la plus généralement admise en matière d'objectif managérial, soit la maximisation de la richesse de l'actionnaire (Lubatkin et Shrieves, 1986), et le cours d'une action représente la seule mesure directe de celle-ci.

Enfin, les mesures de la performance boursière constituent un test puissant de la performance de la firme pour les chercheurs en management stratégique (Lubatkin et Shrieves 1986), et sont particulièrement pertinentes dans le cadre d'études sur le thème de la diversification (Palich et al. 2000). Cependant, à l'exception notable de l'étude d' Amit et Livnat (1988), toutes celles qui ont examiné l'effet de la diversification sur la performance rendement-risque ont utilisé des indicateurs comptables. Keats et Hitt (1988) ont pourtant montré qu'il y a une relation positive entre diversification et performance boursière, mais pas de relation entre diversification et performance comptable.

L'intérêt de mesurer la performance à partir de données strictement boursières se trouvait donc renforcé. « Les performances boursières sont extrêmement variables, et dépendent en grande partie de la méthodologie choisie » Degeorge et Derrien, (2001). Omri et Mehri (2003) ont constaté qu'en Tunisie, l'identité du principal actionnaire n'est pas synonyme à une bonne performance.

L'étude réalisée par Jain et Kini (1995) et celle par Cai et Loughran (1998) montre que les entreprises qui s'introduisent en bourse réalisent une performance opérationnelle au-dessus et au-delà de la moyenne réalisée par les sociétés de contrôle sur une période allant jusqu'à 12 mois avant la date de l'offre. Loughran et Ritter (1995) observent également que les entreprises qui réalisent des augmentations du capital offrent un rendement total de 72 % pour l'année qui précède l'offre. « De manière générale, nous pouvons conclure que le comportement de l'investisseur envers une offre d'introduction en bourse est un facteur fondamental de la mauvaise performance de celle-ci. » Miloud (2002 p.7). La performance, suivant une définition de Vitrak Didier , « elle mesure le rendement que l'on obtient d'un

investissement en Bourse. Elle comprend généralement la plus-value obtenue à la revente et les dividendes encaissés. » (Vitrac, 2004 p. 18),

1. Le modèle de Gordon-Shapiro :

Les modèles de Gordon-Shapiro et Brealey-Myers (VOPC) sont des modèles généralisateurs. Ils soulignent bien que, si une entreprise ne dégagne pas une rentabilité financière suffisante, elle ne doit pas effectuer de nouveaux investissements de croissance, c'est-à-dire hormis ceux indispensables au maintien de l'outil de production.

Si la rentabilité financière n'est pas supérieure au taux de rentabilité attendu par les actionnaires, elle doit distribuer, en dividendes, l'intégralité de son surplus disponible, c'est-à-dire de son bénéfice. Le modèle boursier classique appréhende la valeur du capital d'une société, ou plutôt le prix d'une action de cette société, en actualisant à l'infini les dividendes futurs anticipés au taux de rendement attendu par les actionnaires (Florence, 2004).

La formulation de base de cette méthode d'évaluation d'une action traitée sur le marché boursier est :

$$VAL = \sum_{n=1}^{\infty} \frac{DIV_n}{(1+t)^n}$$

VAL : est la valeur actualisée nette

DIV_n : les dividendes versés pour l'année n

t : le rendement attendu par l'actionnaire

Cette définition de base attire une remarque immédiate : son application nécessiterait de connaître le dividende de chaque année future pour l'éternité, ce qui rend, à l'évidence, la formulation de base inutilisable en pratique.

Gordon et Shapiro ont résolu ce problème en recourant à l'hypothèse simplificatrice d'un dividende (DIV), croissant pour l'éternité à un taux constant g. En effet, si le dividende croît à un taux régulier g, la formule de calcul de la valeur peut s'écrire

$$VAL = \lim \left[\frac{DIV}{(1+t)} + \frac{DIV(1+g)}{(1+t)^2} + \dots + \frac{DIV(1+g)^n}{(1+t)^{n+1}} \right]$$

Ce modèle boursier classique cité par (Florence, 2004 p. 82) implique des marchés parfaitement efficaces, c'est-à-dire définit par :

- un comportement rationnel des intervenants ;
- la transparence des marchés, soit un niveau d'informations disponibles équivalent pour tous les opérateurs ;
- des anticipations homogènes sur la performance financière future des sociétés.

2. Le « rendement » d'une action

Dans l'hypothèse de marchés parfaits, le modèle classique boursier permet également au responsable financier de déterminer le taux de rendement exigé par les investisseurs, qui est également le coût des capitaux propres de l'entreprise (Florence, 2004). Celui-ci se déduit implicitement de la valeur de l'action telle que constatée en Bourse ou proposée par un acquéreur ou un cédant. En effet :

$$VAL = \frac{DIV}{t - g} \quad \text{donc} \quad t = \frac{DIV}{VAL} + g$$

Le rendement annuel d'une action, anticipé par l'investisseur, est fonction à la fois du dividende perçu et du prix de revente anticipé du titre.

3. Mesures liées au marché :

Le modèle d'évaluation des actifs financiers MEDAF⁹⁰ fournit une estimation théorique d'un actif financier. Cette théorie prend en compte l'aversion naturelle des investisseurs pour le risque, plus précisément, ils cherchent à maximiser leur profit pour un niveau de risque donné, ou à un profit donné veulent minimiser le risque pris. La formule est en fonction de :

La mesure de risque systématique de l'actif, c'est à dire au risque non diversifiable (l'investisseur diversifiera directement son portefeuille sur le marché) ; noté β_{actif} (coefficient bêta de l'actif).

La rentabilité espérée sur le marché noté $E(R_M)$.

Du taux d'intérêt sans risque (généralement des emprunts de l'Etat), note R_F .

$$E(R_{\text{actif}}) = R_F + \beta_{\text{actif}} \cdot [E(R_M) - R_F]$$

$[E(R_M) - R_F]$: représente la prime de risque de marché : c'est-à-dire le surplus exigé par les investisseurs lorsque ces derniers placent leur argent sur le marché plutôt que dans un actif sans risque.

β est la volatilité de l'actif considéré rapportée à celle du marché, dans le modèle MEDAF (OU CAPM), on peut montrer que ce coefficient correspond à l'élasticité financière du risque du marché par rapport au risque de l'actif.

$$\beta = \frac{\text{cov}(R_m, R_{\text{actif}})}{\text{Var}(R_m)}$$

Enfin, il faut rappeler que la fiabilité de la mesure de la valeur actionnariale est fortement conditionnée par deux hypothèses, l'efficacité des marchés financiers et la mesurabilité du coût du capital à partir du Medaf. Or, ces deux hypothèses sont de plus en plus contestées, au point que certains auteurs, notamment Haugen (1996), n'hésitent pas à parler de « nouvelle finance ». Il apparaît ainsi que, même dans le cadre restrictif de la valeur actionnariale, les mesures de performance traditionnelles sont contestables et d'une fiabilité relative.

Beaucoup de chercheurs se sont intéressés à d'autres indicateurs de performance boursière à savoir :

- Rendement total pour les actionnaires ; Alexander et Bchholz, 1978 ; Dyckman et al 1984 , Brown et al 1985; McGuire et al., 1988 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003,2004 ;
- Variation du cours des actions ; Vance, 1975,
- Le bénéfice par action ; Martinez ,1994
- Alpha ; Alpha de Jensen, $\alpha = \mu_R - R_e$ représente l'écart de taux de rentabilité entre la rentabilité obtenue et le taux requis évalué à partir du Medaf. Un terme $\mu \square$ positif signifie qu'il y a eu création de valeur, les capitaux ayant été rémunérés au dessus du taux d'équilibre (McGuire et al.1988)

⁹⁰ Traduction approximative de l'anglais Capiat Asset Pricing Model (CAPM)

- Bêta (la volatilité de l'actif) ; McGuire et al., 1988 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Pava et Krausz, 1996.
- Rendement du marché ; Pava et Krausz, 1996.
- Dividende ; Battacharya 1979; Shiller 1981 ; Miller et Rock, 1985; John et Willimas 1985; Jacquet, 1996 Henchiri J .E, 2002 ; Plihon et Zarkowsky 2002 ; Dumontier P.2006.
- Price earning ratio (PER) ; Tchemini 1993, Pava et Krausz, 1996, Vitrac. D, 2002.
- Ratio book to market ; Pava et Krausz, 1996 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003.

On peut aussi mesurer la performance boursière à travers la valeur de marché (*Market to Book*) qui correspond au produit du cours moyen mensuel multiplié par le nombre d'actions ordinaires ou à défaut, le nombre d'actions de l'année précédente. (Ngobo et Cappiez, 2004).

En effet suivant Hossfeld et Klee, 2003 p. 3)⁹¹, la nouvelle orientation de la communication financière vers les actionnaires posait (et pose toujours) également un problème aux entreprises. Il est difficile de répondre aux exigences d'information des actionnaires en suivant des règles et principes (comptables) qui ont été conçus pour les créanciers (principe de prudence, principe de coûts historique, etc.). À l'égard des actionnaires en outre, ce cadre conceptuel comptable ne permet pas de procurer toutes les informations voulues. Aussi, entre autres reproches faits aux informations purement comptables, la comptabilité ne fournit que des données rétrospectives et, en plus, ces données sont manipulables et manipulées grâce aux options et choix comptables, c'est à dire par la politique comptable (Baetge/Noelle 2001, p. 175 ; Ruhwedel/Schultze 2002, p. 603).

Pour la France, le COB (2001, p. 6) précise que « lorsque les données relatives à la valeur actionnariale ... sont incluses dans le rapport de gestion, elles devront faire l'objet des diligences habituelles des commissaires aux comptes »⁹².

Suivant les recherches de Hubler et Schmidt (1998) qui ont effectué une étude d'événement en France, de 1992 à 1996, afin de mesurer les conséquences boursières des décisions en matière de ressources humaines. Les événements repérés sont d'ordre stratégique et managérial : suppressions d'emploi, chômage technique, créations d'emplois, nomination ou démission de dirigeants, accords salariaux ou sur le temps de travail, grèves. Dans ce cadre, Hubler et Schmidt constatent bien des effets significatifs de leurs événements sur les rendements boursiers des entreprises concernées. Mais la bourse peut être un mauvais indicateur. L'écart entre le résultat boursier et la réalité de l'entreprise peut d'ailleurs être source de catastrophe. La Bourse est, dans un réflexe quasi pavlovien, au nom duquel elle encourage et salue tout ce qui sert une rationalisation accrue de l'activité de l'entreprise, la synergie et la réduction des coûts, présentés comme le principal bénéfice pour l'actionnaire.

Comme le souligne Miloud (2002 p.2), la plupart des études empiriques sur la performance boursière des introductions en bourse ont été réalisées sur le marché américain. Les résultats sur ce sujet sont très concordants et la plupart des études confirment que les performances boursières à long terme de ces entreprises se dégradent de manière significative pendant les années qui suivent l'introduction en bourse. Enfin, on peut signaler qu'Amir et Lev (1996) montrent que, dans le secteur des communications sans fil, les premiers indicateurs ne contribuent à l'explication des cours boursiers qu'en présence des seconds. Enfin, Said et al. (2003) ajoutent, à ceci, que les entreprises qui utilisent des systèmes de

⁹¹ http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2003/COM036.PDF

⁹² En ce qui concerne le rapport de gestion, la COB (Francis Lefevre 2002, § 3698) rappelle que « les commissaires aux comptes doivent être particulièrement attentifs à la comparabilité des informations dans le temps, notamment lorsqu'il s'agit d'informations non prévues par les textes comptables ou la réglementation financière par exemple indicateurs de gestion tels que EBITDA .

mesure de leur performance à partir de données non financières affichent une performance boursière supérieure aux autres, confirmant ainsi que les mesures non financières révèlent un contenu informatif approprié pour la gestion de la performance.

IV. La Performance sociale

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale ⁹³ » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le respect de l'éthique en entreprise répond bien à un double enjeu : répondre aux attentes des parties prenantes et améliorer la compétitivité de l'entreprise en renforçant son image.

Dans le cadre du protocole de Kyoto, la réintroduction, à partir de 2005, dans la sphère économique des externalités liées aux émissions de gaz à effet de serre, par le mécanisme du marché des permis d'émission, fait entrer directement, pour les entreprises concernées, cet aspect de la performance environnementale dans leur performance comptable et financière. Plus largement, l'impact direct sur le résultat des risques environnementaux selon les normes comptables internationales ⁹⁴ doit être pris en compte dans les provisions et notamment les coûts futurs de démantèlement et de remise en état des sites et les coûts résultant d'engagements volontaires pris dans ce domaine. Il en est de même pour les provisions pour restructurations et plans sociaux, sans compter les risques croissants de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise devant les tribunaux.

Suivant Commission des Communautés européennes 2001, les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable ; elles peuvent gérer leur opération de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale.⁹⁵ On remarque actuellement que les entreprises sollicitent de plus en plus les agences de notation indépendantes pour évaluer leurs performances sociétales, à la fois pour communiquer sur leurs actions dans le domaine de la RSE et pour attirer des fonds provenant d'investisseurs socialement responsables. Cependant, comme nous l'avons évoqué ci-avant, la mesure de la performance sociétale d'une entreprise est complexe. A ce sujet, Hopkins (2005) a analysé six agences de notation⁹⁶ à partir de l'information disponible sur leur site web. Il les a comparées sur la base de cinq critères requis de transparence à savoir : concept utilisé et définition, cadre conceptuel, détails de la méthodologie utilisée, indicateurs et mesures fournis, données utilisées fournies. Il a constaté, en effet, qu'aucune agence n'est parfaitement transparente sur tous les critères choisis à la fois et qu'aucun critère n'est respecté par toutes ces six agences.

Les nouvelles contraintes que portent l'environnement et les attentes nouvelles de l'homme travailleur et de l'homme citoyen⁹⁷ face à l'organisation font que la performance de l'entreprise ne sera en mesure de prendre en considération que les transactions effectuées sur

⁹³ Pour plus d'information, merci de bien consulter Chapitre « la responsabilité sociale des entreprise »

⁹⁴ Norme IAS 37 et Recommandation européenne du 30 mai 2001.

⁹⁵ Glossaire du Livre Vert de l'Union Européenne, Commission des Communautés européennes, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001.)

⁹⁶ Business in the Community (BiTC), FTSE4good, Dow Jones Sustainability Index, Business Ethics 100, Account Ability (AA) Rating, Global Reporting Initiative (GRI).

⁹⁷ Le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE (. Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques ; décret d'application n° 2002-221 du 20 février 2002).donne une liste de thèmes environnementaux ou sociaux dont les performances doivent figurer dans le rapport de gestion des sociétés cotées, mais il s'agit d'une juxtaposition d'informations non structurée.

le marché et portant sur les produits. En procédant de la sorte, il y aura une négligence de nombreuses relations entre la firme et son environnement d'où la nécessité de l'intégration de la dimension sociale à l'appréciation de la performance. C'est dans cette longue réflexion que la notion de performance sociétale émerge.

On remarque, dans la littérature, qu'il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise⁹⁸ (PSE). En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes⁹⁹.

Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001, le Conseil européen de Göteborg¹⁰⁰ réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques. Germain et Trébucq (2004) reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :

« La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique, non seulement, les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.

La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient, généralement, uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.

La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll. Mais, un autre chercheur, Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises. Ainsi, en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003).

Si l'on dispose d'outils éprouvés pour mesurer la performance financière, il est plus délicat de rendre compte de la « performance humaine », au sens de l'efficacité du capital humain de l'entreprise. Cette difficulté vaut d'ailleurs pour l'ensemble des actifs immatériels :

⁹⁸ Selon Capron et Quairel (2007, p. 7), la vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de « stewardship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies).

⁹⁹ Source : http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018

¹⁰⁰ Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ».

capital de notoriété, capital de réputation, capital client, ou encore capital actionnaire qui ne se réduit pas à la valeur des capitaux apportés -. Or ces actifs immatériels pèsent fortement lorsqu'il s'agit d'établir la valeur d'une entreprise. Dans les milieux académiques, les travaux de recherche et d'approfondissement méthodologique sur les modalités d'évaluation et de calcul de ce type de performance progressent, mais restent, à ce jour, embryonnaires. Au demeurant, ce qui se mesure, c'est la performance d'un système de management au regard d'un certain nombre d'objectifs concourant à la valorisation des ressources humaines, et donc du capital humain. Aupperle et al., (1985) postulent que les entreprises les plus socialement responsables sont jugées comme étant mieux gérées et leurs risques sont minimales. Ce constat est approuvé notamment par les études de McGuire et al., 1988 ; O'Neil, Saunders et McCarthey, 1989 ; Waddock et Graves, 1997 ; Graves et Waddock, 1999. En revanche, Aupperle et al., (1985) trouvent une corrélation, positive entre la RSE et le risque comptable, et négative, mais non significative entre la RSE et le risque lié au marché (l'investissement dans le développement des compétences et de l'employabilité des salariés, dans la protection de la santé et la prévention d'accidents ou de maladies professionnelles, ou encore dans la qualité des mécanismes de rémunérations et des relations de travail). En effet suivant (Nicole Notat, 2007 p. 25) « Des études démontrent que la qualité du dialogue et du climat sociaux influence la performance globale de l'entreprise, et que là où ce climat est détestable la performance est affectée ». L'analyse des effets des décisions de GRH sur la performance des entreprises peut prendre différentes formes, théoriques et méthodologiques, selon le critère de performance retenue d'une part (performance boursière ou performance économique-financière), et selon le type de décision de GRH considéré d'autre part (une variable spécifique ou plusieurs variables de GRH).

Parmi les variables spécifiquement et isolément prises en compte dans les études, quatre d'entre elles constituent la quasi-totalité des thématiques retenues. Il s'agit :

1. Des changements de dirigeants (taux de turnover des dirigeants, départs différenciés le cas échéant selon la cause du départ et succession) ;
2. Des systèmes de rémunérations des dirigeants, des cadres supérieurs ou de l'ensemble des salariés (avec des thèmes plus précis comme les *stock-options* notamment) ;
3. Des relations industrielles au sens large (syndicalisation, négociations syndicales, conflits sociaux).
4. des restructurations (fermeture de sites, plan de restructuration).

De ces choix découlent des soubassements théoriques distincts et des protocoles méthodologiques spécifiques. Notamment, les études testant les relations entre des variables de GRH (uniques ou multiples) et la valeur boursière des entreprises s'appuient sur le modèle théorique général des marchés efficients et adoptent une méthodologie d'études d'événements : elle consiste à mesurer l'impact d'une nouvelle information (événement) sur l'évolution des cours boursiers des entreprises, à partir d'un modèle d'estimation des rendements anormaux, dans la lignée des travaux initiés par Fama, Jensen et Roll en 1969.

Waddock et Graves (1997) parlent de « *Good Management Theory* » selon laquelle il existe une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la RSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « *key stakeholder groups* » (Freeman, 1984), impliquant ainsi plus de performance .

1. L'hypothèse de l'impact social

La « Social Impact Hypothesis » repose sur la théorie des parties prenantes qui prévoit l'effet positif de la RSE sur la performance financière, ainsi que la « Trade-Off Hypothesis » fondée sur la thèse économique néoclassique de Friedman (1960, 1972) et qui stipule l'effet négatif de la RSE sur la performance financière. Suivant Alexander et Buchholz (1978), la

RSE serait un indicateur d'une bonne compétence de gestion « Good management skill » qui engendre, d'une façon simultanée, la réduction des coûts et l'envolée des profits. En outre, les entreprises jugées socialement responsables « Best companies to work for » peuvent facilement accéder à une main-d'œuvre qualifiée et réduisent, par voie de conséquence, les coûts d'exploitation et augmentent la rentabilité (Maskowitz, 1972). Alors que McGuire et al. (1988) mettent en lumière les avantages économiques pouvant être procurés par les actions sociales, on peut citer à titre d'exemple : l'augmentation de la productivité des employés, le renforcement de la notoriété aux yeux des clients, protection contre les actions gouvernementales en cas de violation des réglementations, facilitation de l'accès aux bailleurs de fonds.

2. La « Trade-Off Hypothesis »

Cette hypothèse fait référence à la thèse classique de Friedman (1962, 1970) selon laquelle la RSE est une charge que l'on doit veiller à éliminer dans une entreprise capitaliste. En d'autres termes, la RSE génère des coûts supplémentaires qui pourraient, à terme, détériorer la rentabilité financière. Un exemple révélateur de ce genre d'actions pourrait être une décision d'investissement dans l'acquisition d'équipement permettant de diminuer et contrôler la pollution que d'autres concurrents ne font pas. En se référant à la thèse des économistes néoclassiques, en l'occurrence Friedman (1962, 1972), ce genre d'investissement, même s'il génère des profits, sont de loin plus faibles que les charges engagées. D'où la réduction de la profitabilité, ce qui peut provoquer le mécontentement des actionnaires. Ce constat a été également confirmé par Aupperle et al., (1985), les auteurs concluent que les activités sociales telles que la donation aux charités, la protection de l'environnement et le développement des communautés dissipent plus de ressources et génèrent des coûts supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise par rapport à ses concurrents les moins engagés dans les actions sociales. Parallèlement, Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) fournissent un argument qui remet en cause les avantages qu'une firme pourrait se procurer en étant socialement responsable. Les auteurs suggèrent que les investissements en RSE diminuent les fonds alloués pour d'autres activités économiquement plus profitables.

Néanmoins, d'autres recherches renvoient le lien négatif à des anomalies méthodologiques et, en particulier, les outils de mesure de la performance financière. L'association négative est due à l'usage des variables liées au marché comme mesure de performance financière (Griffin et Mahon, 1997). Il est à noter que le nombre d'études qui débouchent sur un lien négatif est très réduit, Margolis et Walsh (2003), recensent 127 études traitant le sujet en question, seules 8 d'entre elles prévoient une corrélation négative entre les deux dimensions.

Dans le cas de l'effet de la taille, Burke et al. (1986 cités par Waddock et Graves, 1997) avancent que les entreprises, au fur et à mesure qu'elles s'accroissent, accordent plus d'attention aux facteurs externes et répondent mieux aux demandes des parties prenantes. Stanwick et Stanwick (1998) trouvent que la taille, mesurée par le volume des ventes et le total des actifs, est positivement liée à la RSE.

McGuire et al. (1988) trouvent une relation positive, mais non significative entre la RSE et la taille mesurée par le total des actifs. Suivant (Waddock et Graves, 1997) les grandes organisations s'engageant davantage dans les actions sociales, par contre, les petites organisations n'accordent pas d'importance à l'activité sociale.

V. La performance organisationnelle

Suivant la définition de Morin (1994), l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. Pour être performante, l'organisation doit, tout d'abord, réaliser les objectifs de l'entreprise, puis créer du différentiel pour remporter les défis des concurrents. Mais, dans tout cela, elle doit ouvrir les horizons : garantie de sa survie. D'où la trilogie de la performance organisationnelle, réaliser les objectifs de l'entreprise, créer du différentiel, ouvrir les horizons

L'orientation stratégique d'une firme est cruciale pour sa performance (Atkinson, 1990). En effet, quel que soit le type de stratégies pour lesquelles elle va opter, qu'il s'agit de stratégies génériques ou de stratégies de développement ; l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel qui peut se traduire par une croissance des ventes, des profits ou des rendements. Ainsi, si l'entreprise décide d'adopter une stratégie de développement en s'internationalisant, en se diversifiant ou en optant pour des stratégies de désengagement (externalisation) ou de partenariats (coopération), elle peut réaliser des économies d'échelle, augmenter son profit, etc., et donc réaliser une meilleure performance organisationnelle (Brilman, 1998).

Afin de contrôler les changements de leur environnement et de profiter des avantages d'une stratégie d'innovation et d'efficacité, les entreprises se sont engagées dans un processus de révision de leur structure et de leur organisation. De ce fait, la structure de la firme est considérée en tant que fondement de ses choix stratégiques et technologiques (Ettlie, Bridges et O'keefe, 1984). A cet égard, la plupart des chercheurs et des praticiens étaient à la recherche de la meilleure structure organisationnelle et de la meilleure façon de gérer les organisations. Ils ont proposé une approche contingente selon laquelle la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement.

Les recherches ont montré, aussi, que l'intégration est nécessaire pour maintenir une unité et une cohérence au fonctionnement de l'entreprise. Elle permet de prendre en compte le caractère transversal des relations entre services.

Kalika (1988) retient quatre aspects qui semblent importants pour l'efficacité organisationnelle :

Le respect de la structure formelle, c'est à dire la structure officiellement définie par la direction et ses volontés. Le non - respect de cette structure entraîne des dysfonctionnements au sein de l'organisation.

Les relations entre services : chaque service au sein de l'organisation possède ses méthodes de travail et ses propres objectifs, ce qui provoque des situations de conflits entre ces services. Il faut donc limiter ce risque par le développement de la coordination et de l'intégration ce qui constitue des mesures opérationnelles de l'efficacité organisationnelle.

La qualité de circulation de l'information : elle constitue la matérialisation d'une nécessaire coordination. La bonne circulation de l'information se base sur une dimension verticale (entre les différents niveaux hiérarchiques) et une dimension horizontale (entre les services).

La flexibilité de la structure : comme le souligne Reix (1995), l'un des aspects de la flexibilité est organisationnel, c'est-à-dire l'aptitude de la structure organisationnelle à se changer elle-même pour s'adapter aux contraintes de l'environnement.

Par ailleurs, pour Kalika (1988), les trois dimensions de l'efficacité de l'entreprise sont fortement liées, c'est-à-dire, quand une entreprise est efficace sur l'un des aspects

(économique, social et organisationnel) elle est probablement aussi sur les deux autres.

Morin et Savoie (2002) proposent un modèle à quatre dimensions, douze critères et une batterie d'indicateurs pour la mesure de la performance organisationnelle (tableau). Du fait de la diversité des objectifs des parties prenantes (internes et externes à l'entreprise), et particulièrement des attentes des salariés, la performance devient plus difficile à cerner et donc à mesurer.

Tableau 3-2 : Le modèle de mesure de la performance organisationnelle d'après le modèle de Morin et Savoie (2002).

Ressources Humaines	EfficiencE Economique
<ul style="list-style-type: none"> •Engagement des salariés • Rendement • Compétences • GPEC 	<ul style="list-style-type: none"> •Climat de travail • Utilisation des ressources • Productivité
Légitimité de l'Organisation	Pérennité de l'Organisation
<ul style="list-style-type: none"> •Respect de la réglementation • Responsabilité Sociale • Responsabilité environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétitivité • Qualité des produits et/ou du service • Satisfaction des partenaires

VI. La performance stratégique

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, Kaplan et Norton (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises. Les entreprises elles-mêmes reconnaissent qu'il faut adapter les systèmes actuels de mesure de la performance. Comme le souligne Chow et al. (1997), une étude récente a révélé que 80 % des grandes entreprises américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance. Ainsi, le développement, l'implantation et l'évaluation des mesures de la performance innovatrices sont des grands défis auxquels doivent faire face les entreprises. Le développement pourrait se faire, d'une part, en se basant sur un cadre général d'analyse quant au contenu. D'autre part, la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En particulier les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception.

Afin d'assurer une performance à long terme, celle-ci ne doit plus être mesurée et suivie seulement, mais elle doit être aussi construite et gérée. Pour Lebas (1991), « la performance n'est pas seulement une destination, c'est aussi le voyage qui y mène ». Il ne faut pas porter son attention, son jugement, son analyse sur ce résultat seulement, mais sur tout le processus qui a permis d'atteindre ce résultat. Ainsi, on passe des champs de mesure de la performance à celui du management de la performance.

VII. La performance commerciale

Les conclusions de Ittner et Larcker (1999) confirment que la satisfaction de la clientèle est un indicateur de performance économique associé à la performance boursière, alors qu'elle n'est pas reflétée dans les indices de performance comptables traditionnels. Banker et al.(2000) obtiennent des résultats semblables et concluent que les mesures non financières de la satisfaction de la clientèle sont significativement associées à la performance financière future et qu'ils contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières historiques. Said et al. (2003) ajoutent à ceci que les entreprises qui utilisent des systèmes de mesure de leur performance à partir de données non financières affichent une performance boursière supérieure aux autres, confirmant ainsi que les mesures non financières révèlent un contenu informatif approprié pour la gestion de la performance. Les résultats des auteurs confirment aussi que l'utilisation des mesures non financières est liée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité.

Autrefois, les entreprises concentrent leurs efforts sur le développement de leur capacité interne, l'amélioration de la performance des produits, mais avec l'accroissement de la concurrence et l'exigence des clients (McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001, Ruf et al., 2001), le marché de masse a pris fin. Perera et Poole (1997) montrent que les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation utilisent davantage des pratiques de management avancées, dont des mesures de performance non financières.

Parmi ces déterminants la performance commerciale on cite : les attributs des produits et des services, les relations avec les clients, l'image de marque (Kaplan, 1998). La performance commerciale peut être aussi mesurée par le taux de croissance des ventes. (Ngobo et Cappiez, 2004).

La performance commerciale est largement liée à la structure organisationnelle et à l'importance qu'elle accorde au département marketing et son organisation. Perera et al (1997) ont montré que les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation utilisent davantage des pratiques de management *avancées*, dont des mesures de performance non financières.

Enfin, Morin et Savoie (2002), cités par Saulquin et Schier, (2007), proposent quatre dimensions de la performance (qualifiées par 12 critères et une batterie d'indicateurs) : la pérennité de l'entreprise (qualité des produits et services, compétitivité, satisfaction des partenaires), l'efficacité économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

Section 3 : Performance Sociale et Performance Financière : quel lien ?

Beaucoup de chercheurs ont évoqué la question de la relation entre la performance sociale et la performance financière (Carroll et Hatfield, 1985 ; Barton, Hill et Sundaram, 1989 ; Cochran et Wood, 1984 ; Cornell et Shapiro, 1987 ; Mc Guine, Sundgren et Schneeweis 1988 ; Preston et Sapienza ,1990 ; Preston, Sapienza et Miller 1991 ; Odgen et Watson, 1999 ; Shawn, Berman, Wicks, Kotha, Jones, 1999 ; Johnson et Greening, 1999 ; Decock Good, 2001 ; McWilliams et Siegel 2001).

L'examen des nombreux modèles de l'interaction Performance Sociale/Performance Financière permet cependant de souligner la variété des liens théoriques mobilisés, explicitement ou implicitement (Allouche et Laroche, 2005):

1. la vision libérale pure d'un lien négatif – la prise en compte de la responsabilité sociale dans la formulation des choix de l'entreprise implique des coûts financiers et provoque, en conséquence, un désavantage compétitif (Friedman, 1970).

2. la vision sociale pure dégagée de la contrainte de rentabilité – les contraintes sociales s'imposent aux entreprises y compris lorsque les projets socialement responsables rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée (Brummer, 1991).

3. l'effacement du lien causal univoque dans le cadre d'un marché concurrentiel ajusté traduisant le retour affiché aux lois de l'équilibre général – l'équilibre de marché annule les coûts et les profits générés successivement par l'offre de « responsabilité sociale » (McWilliams et Siegel, 2001).

4. le lien positif par l'influence sociale – la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière (Freeman, 1984).

5. le lien inversé par les ressources – la rentabilité différenciée de l'entreprise est une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif (McGuire, Sundgren et Schneeweis, 1988).

6. le lien aléatoire par l'opportunisme des managers – les managers poursuivent des objectifs propres qui peuvent rentrer en contradiction avec les objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes à partir de l'utilisation discrétionnaire de l'« *organizational slack* » (Williamson, 1964).

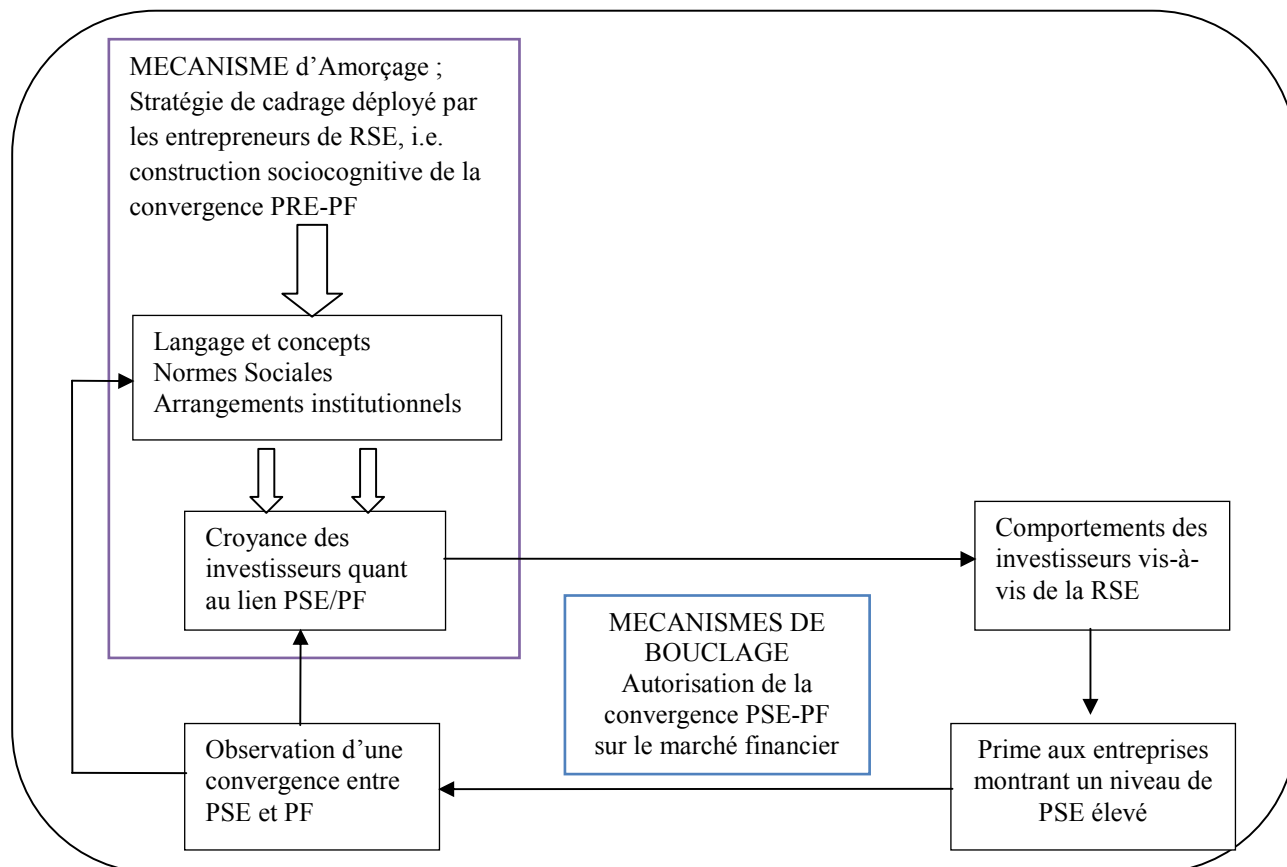
7. la synergie vertueuse – l'existence d'un cercle vertueux s'appuie sur la synergie positive entre les deux variables dans le cadre d'un modèle global explicatif : faire face aux demandes sociales permet à l'entreprise d'améliorer, sous pression, ses performances financières et de disposer en conséquence de ressources supplémentaires pour répondre à de nouvelles demandes sociales (Waddock et Graves, 1997).

8. le caractère contingent de l'interaction : le très grand nombre de variables qui structurent le modèle des liens entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa performance financière renvoie au caractère contingent du construit conceptuel de la performance sociétale (Husted, 2000, Rowley et Berman, 2000).

9. le brouillage du lien comme traduction du rôle des institutions – dans leur quête de légitimité, et sous les pressions institutionnelles générées par les acteurs du champ organisationnel, les entreprises sont conduites à entreprendre des actions de responsabilité sociale hors d'une recherche de la performance financière (Sethi, 1979 ; Déjean, Gond et Leca, 2003), c'est alors la réputation de l'entreprise qui devient le vecteur de sa performance pour autant que c'est la capacité des managers à valoriser les dépenses socialement responsables plus que la réalité et le contenu de ces dépenses (Mahon, 2002).

Par ailleurs, « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain, Trébuq, 2004, p. 40). Alors que Salma D. A. (2002) a souligné que les études ayant traité la connexion entre des variables de responsabilité sociale et des variables de la performance financière ne sont pas toujours issues directement de la théorie des parties prenantes.

Figure 3-1 : la construction sociale de lien PSE-PF suivant Gond J.P (2006 p.70)



Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques selon Gond et Mercier (2006). Ces auteurs insistent sur l'ambiguïté de ce lien et les difficultés à le démontrer. L'étude de Russo et Fouts (1997), cité par Berger – Douce (2008) concluent pourtant à l'existence d'un lien positif entre performance environnementale et rentabilité. Daudé et Noël (2007) constatent que la pratique de la responsabilité sociale, au sein de l'entreprise, entraîne des obligations non seulement vis-à-vis des actionnaires ce qui suppose ainsi produire une information financière fiable et transparente, mais aussi vis-à-vis des clients ce qui impliquera notamment de porter une attention particulière à la gestion des réclamations.

La performance sociale et environnementale ne peut pas exister sans la performance économique (Tchotourian, 2008). Selon cet auteur :

- la responsabilité sociale présente l'avantage de faire accéder les entreprises à l'univers de référence « éthique » des investisseurs et à renforcer la valeur économique de l'entreprise.

Pour les grandes entreprises, la promotion de la responsabilité sociale et environnementale permet d'accroître les performances commerciales et financières, de réduire le coût des risques industriels et écologiques et de renforcer leur compétitivité. Pour les P.M.E., une telle promotion influe sur leur image et sur les possibilités de financement et de croissance.

- l'éthique offre l'opportunité de donner une image saine et de restaurer la confiance.

L'émergence des codes d'éthique, des contrats de confiance, des chartes d'éthique, des engagements d'honneur n'est pas neutre.

- il y a apparition, dans les entreprises, d'une labellisation éthique permettant d'attirer ou de retenir une clientèle soucieuse de ne pas contribuer au financement de pratiques commerciales rémunératrices, mais peu respectueuses de principes.

Berger et Douce (2008) notent l'absence d'un consensus quant au lien positif entre pratiques responsables et performance financière. Les auteurs ne trouvent pas de différences significatives en matière de RSE entre les PME rentables et les PME non rentables. Jorda (2009) relève ainsi que les organisations ne visent pas seulement le profit économique, mais aussi un profit symbolique : il s'agit de donner une identité forte pour bien les distinguer des autres.

Beaucoup de recherches ont conclu que les mesures comptables fournissent généralement des corrélations positives entre la RSE et la performance financière. (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998; Moore, 2001; Ruf et al., 2001). Ainsi, sur les 67 études recensées par Griffin et Mahon (1997) qui portent sur la relation entre RSE et performances financières de l'entreprise, 33 établissent une relation positive, 20 une relation négative, et 14 ne trouvent pas de relation significative ; de même, sur les 310 études recensées par l'ORSE (2004), 182 établissent une relation positive, 46 une relation négative et 82 ne trouvent pas de relation significative. Au total, la relation reste largement indéterminée, à la fois quant au signe de la relation et au sens de la causalité¹⁰¹. Même si l'agrégation des résultats de 52 études aux résultats contrastés, effectuée par Orlitsky et al. (2003), conclurait à l'établissement d'une corrélation positive entre RSE et performances financières.

En outre, les mesures issues de la comptabilité présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance économique de l'entreprise et permettent de prédire d'une façon plus fiable le lien éventuel entre RSE et performance financière. Le seul inconvénient tient à ce qu'elles soient prédisposées à des manipulations managériales (McGuire et al., 1988), alors que le résultat comptable, pour apparaître non plus comme un indicateur fiable et objectif, mais comme un reliquat dont la détermination est modelée par des mécanismes sociaux qui échappent à l'interprétation contractualiste largement prédominante (Amblard, 2007), pour mieux appréhender la performance financière, et fournir une mesure plus ou moins exhaustive de la performance financière, d'autres recherches incorporent les deux mesures à la fois (McGuire et al., 1988 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003, 2004). Il existe une lignée de travaux qui confirme un lien positif entre les deux composantes (McGuire et al., 1988 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998; Mc Williams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky, 2001; Simpson et Kohers, 2002). Allouche et Laroche (2005) recensent 82 recherches, 75 d'entre elles ont trouvé un lien positif, c'est le cas de Margolis et Walsh (2003) qui ont dénombré 54 sur 127 études confirmant le lien positif.

L'examen des résultats des études existantes traduit, pour une part, l'influence probable de la RSE sur sa performance financière, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile et quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Mais, d'autre part, les mesures boursières présentent l'avantage d'être moins sujettes à la manipulation managériale. D'autant

¹⁰¹ Sauf à considérer une double causalité, de la performance financière vers la RSE, et de la RSE vers la performance financière, pouvant déboucher sur un éventuel « cercle vertueux ». Cf. sur ce point Waddock & Graves (1997).

plus qu'elles représentent les évaluations des investisseurs sur la capacité de l'entreprise à générer des profits économiques (McGuire et al., 1988). En revanche, ces variables représentent une évaluation propre à l'investisseur et ne permettent pas de révéler la réalité économique de l'entreprise (Ullmann (1985). Les résultats sur lesquels débouchent les études utilisant des mesures de nature boursière sont mixtes. Maskovitz (1972) trouve une relation positive, Vance (1975) prouve le contraire, Alexander et Buchotz (1978) trouvent une corrélation faible, voire nulle. Griffin et Mahon (1997) soulignent que les résultats issus de mesures liées au marché sont majoritairement négatifs et appellent à utiliser davantage les mesures comptables.

Section 4 : Justification de notre choix de l'indicateur de mesure

Suivant Alis et Saulguin (2005), « l'efficacité et la performance sont avant tout des jugements, liés aux intérêts et aux valeurs des individus ou des groupes responsables de l'évaluation. L'efficacité et la performance sont de nature ambiguës ». p163. La performance globale peut être analysée comme une convention sociale coconstruite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes (Miloud, 2002), l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle (Morin, 1994). La performance financière peut être mesurée aussi par la rentabilité des actifs (Return on Assets) (Ngobo et Cappiez, 2004), dans la théorie de l'agence, les dirigeants d'entreprises qui agissent, en tant que mandataires des actionnaires, ont l'obligation de gérer l'entreprise conformément aux intérêts de ces derniers. Cependant, sous l'effet de leur opportunisme, ils peuvent s'engager dans des actions qui maximisent leur propre utilité (Jensen et Meckling, 1976). La performance financière est jugée à travers une analyse de la performance passée et présente d'une entreprise. Cette analyse se fait à partir de quatre rapports de base à savoir l'état de résultat, le bilan financier, le rapport des bénéfices réinvestis et l'évolution de la situation financière. Et comme pour l'investisseur ainsi que pour le collaborateur, c'est très intéressant de connaître les résultats de leurs efforts et leurs rendements annuels, dans la théorie des parties prenantes « les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres» (Jones et Wicks, 1999 p. 207). De plus, les performances boursières sont extrêmement variables, et dépendent en grande partie de la méthodologie choisie (Hubler et Schmidt 1998, Degeorge et Derrien 2001). Beaucoup de recherches ont conclu que les mesures comptables fournissent généralement des corrélations positives entre la performance sociale et la performance financière. (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998; Moore, 2001; Ruf et al., 2001).

Outre d'autres indicateurs décrits plus avant, dans la suite de notre recherche, nous allons utiliser l'évolution du profit de l'entreprise (Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ,Marge nette : Verschoor,1998), et l'état d'évolution de la situation financière ; (McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001; Ruf et al., 2001, Seifert, Morris et Barktkus, 2003) , car ces indicateurs sont faciles à consulter par les investisseurs qu'ils soient débutants ou professionnels, ils sont faciles à analyser et donnent une vision approximative du futur de l'entreprise et ses rendements à long terme. L'analyse des ratios financiers est primordiale puisqu'elle offre la possibilité, à l'entreprise, d'élaborer des stratégies adéquates à sa situation (maintien, relance, ou changement) (Morin, 1994).

CONCLUSION DE CHAPITRE 3

La performance globale semble entendue comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal ¹⁰² et, d'autre part, un élargissement équilibré des objectifs stratégiques et des performances ¹⁰³ (Elkington, 1997). En effet, « considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) , demeurent sujettes à caution, car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40).

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise, la mesure de la performance globale, est un concept flou.

Cependant, suivant Dohou et Berland (2007), il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concertatif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise.

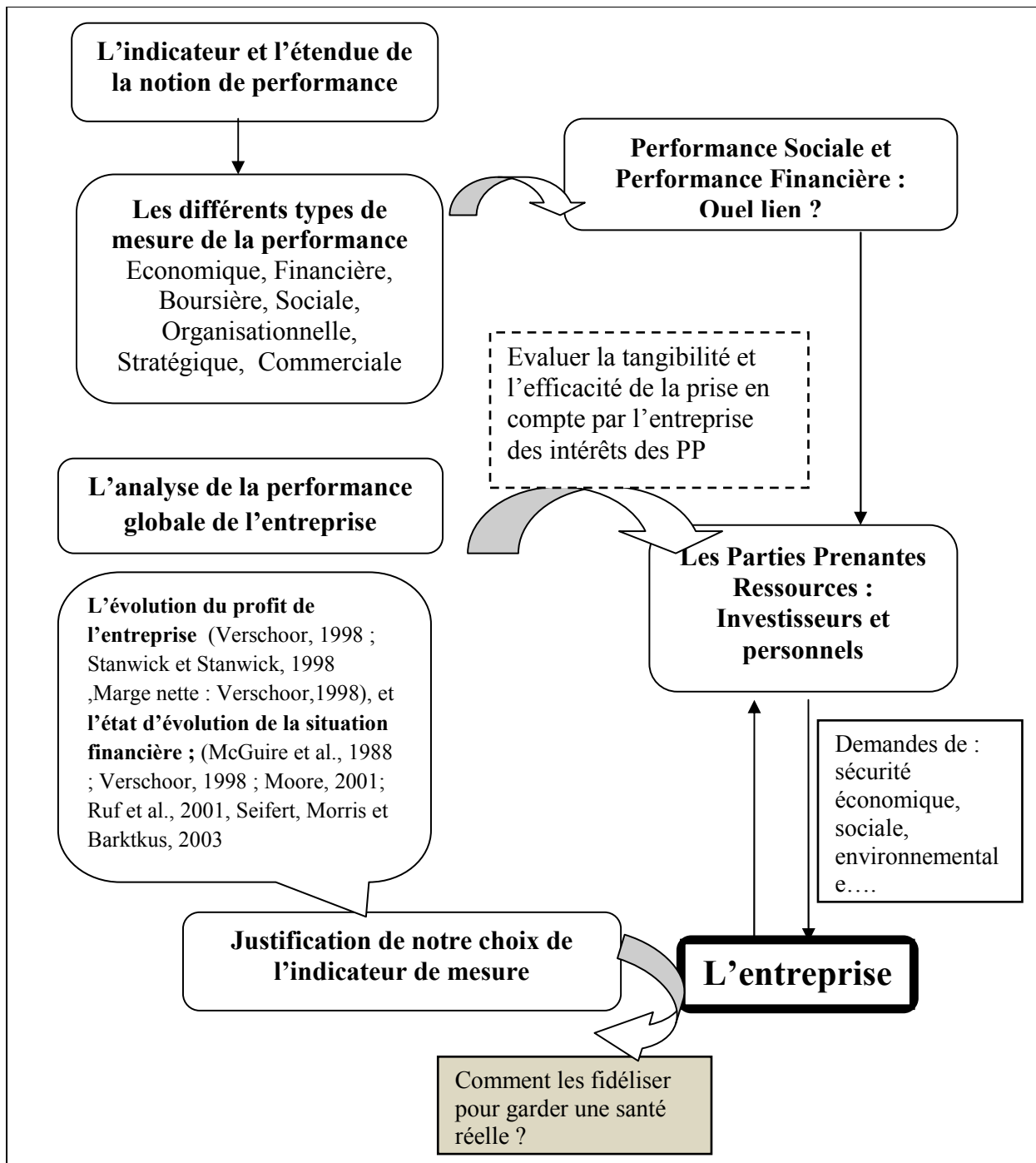
Si l'on dispose d'outils éprouvés pour mesurer la performance financière, il est plus délicat de rendre compte de la «performance humaine», au sens de l'efficacité du capital humain de l'entreprise. Cette difficulté vaut d'ailleurs pour l'ensemble des actifs immatériels - capital de notoriété, capital de réputation, capital client, ou encore capital actionnaire qui ne se réduit pas à la valeur des capitaux apportés -. Or ces actifs immatériels pèsent fortement lorsqu'il s'agit d'établir la valeur d'une entreprise.

Figure 3-2 : Le choix d'un indicateur de mesure de performance à partir d'une diversité des indicateurs et des types de mesure.

¹⁰² Le bilan carbone® de l'ADEME précise que « toutes les émissions directes ou indirectes de CO2 ou autres gaz à effet de serre sont pris en compte au niveau interne, intermédiaire (transport des salariés, transports des produits) et global (production incorporée, déchets, transport des fournisseurs).

¹⁰³ Par exemple modèle du Triple P : People-Planet-Profit ou modèle de la Triple Bottom Line.

Figure 3-2 : Le choix d'un indicateur de mesure de performance à partir d'une diversité des indicateurs et des types de mesure.



La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt de toutes les parties prenantes (salariés, territoires, clients, fournisseurs, l'environnement, et désormais les générations futures). Dans le sens également d'une certaine complémentarité entre les indicateurs de performance financière et non financière, à titre d'exemple, Amir et Lev (1996) montrent que, dans le secteur des communications sans fil, les premiers indicateurs ne contribuent à l'explication des cours boursiers qu'en présence des seconds. D'un autre côté toutefois, dans le secteur du transport aérien, Riley *et al.* (2003) identifient

seulement un effet de substitution pour les indicateurs financiers. Alors que les indicateurs non financiers montrent un pouvoir explicatif marginal sur la performance boursière par rapport aux indicateurs financiers, ce n'est pas le cas en sens inverse.

Établir un lien correct entre les performances (financière, comptable, sociale...) et rééquilibrer le poids de chacune, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Elle consiste à évaluer la tangibilité et l'efficacité de la prise en compte par l'entreprise des intérêts de ses parties prenantes, qui demandent de plus en plus de l'entreprise de sécurité économique, sociale, environnementale ; ce qui pose le problème de leur fidélisation pour le maintien de la performance et la santé réelle de l'entreprise.

CONCLUSION DE PARTIE 1

Cette première partie a été réservée à l'étude des différents concepts et théories qui sont en lien étroit avec notre problématique. En effet, on y a présenté dans un premier chapitre le concept de la théorie des parties prenantes suivi des concepts de la responsabilité sociale des entreprises et de l'investissement socialement responsable, alors que dans le troisième chapitre nous avons essayé de fixer notre moyen de mesure de performance pour la suite de notre recherche en conclusion d'une synthèse des différentes méthodes, moyens et mesures de la performance globale de l'entreprise.

La création d'une entreprise et son développement sont à l'origine des ressources financières et compétences (savoir-faire) solides, efficaces et durables, ce qui rend l'obligation de répondre aux attentes de ces deux parties prenantes ressources. Alors que, la recherche de nouvelles ressources représente des coûts plus élevés à l'organisation, l'investisseur porteur des fonds et le collaborateur porteur de savoir-faire attendent toujours des rémunérations satisfaisantes, une stabilité, de bonnes conditions de travail..., or, la répartition de la richesse de l'entreprise n'est pas toujours équitable.

La théorie des parties prenantes vise à déterminer des modes d'organisation économique plus justes, autrement dit, des modes de conciliation entre l'économique et le social, mais fondamentalement centrée sur l'entreprise. Elle a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de la gouvernance sociétale de l'entreprise. Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres (Clakson 1995, Donaldson et Preston, 1995). La théorie des parties prenantes est aussi un cadre théorique idéal, mobilisé de manière dominante pour l'analyse de la dynamique portée par les pratiques de Responsabilité sociale de l'entreprise. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise apparaît comme la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques (Steurer, Langer, Konrad et Martinuzzi ,2005). « La Responsabilité sociale de l'entreprise est une manière pour les entreprises de gagner des parts de marché et d'accroître leurs bénéfices par la bonne volonté dont elles font preuve en matière de RSE. Les entreprises tirent bien sûr souvent profit de cela dans la promotion de leurs produits » Ewa Björling (2009)¹⁰⁴.

Dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises, le salarié est envisagé comme un stakeholder qui a la particularité d'être un support de compétences. Les compétences individuelles ne peuvent être évaluées indépendamment de l'organisation, les rendements des investisseurs ne peuvent être évalués indépendamment de résultats de l'organisation, parce que l'organisation peut être considérée comme un catalyseur et un support de capitalisation financière et de progression de l'apprentissage individuel.

La fidélisation des parties prenantes centrales, volontaires, ressources (financière et savoir-faire), est aujourd'hui une réalité et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management. A cet égard, pour l'entreprise, le capital apporteur de fonds est le reflet de la fidélité et la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie, à ce point l'entreprise doit avoir des actions marketing vers les investisseurs financiers, actionnaires, etc. Les ménages constituent aujourd'hui (ce ne fut pas toujours le cas) un acteur déterminant des marchés.

¹⁰⁴ Ministre déléguée au commerce suédoise : http://www.se2009.eu/fr/reunions_actualites/2009/11/9/09/

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour tout organisme des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. « Parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources » Peretti (2007). Suivant Paillé (2004), le discours sur la fidélisation des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité pour l'entreprise de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. La fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Peretti (2001 p.27)

Au niveau de calcul de la performance, les indicateurs financiers sont de plus en plus insuffisants à répondre à l'attente des différents partenaires (les entreprises et leur bonne gouvernance) l'incorporation d'autres indicateurs non financiers reste nécessaire. En effet, si l'on dispose d'outils éprouvés pour mesurer la performance financière, il est plus délicat de rendre compte de la « performance humaine », au sens de l'efficacité du capital humain de l'entreprise. Or ces actifs immatériels pèsent fortement lorsqu'il s'agit d'établir la valeur d'une entreprise, ce qui nous laisse poser la question des outils dont dispose l'entreprise pour fidéliser ces deux parties prenantes ressources, investisseurs et personnels, pour répondre aux différentes attentes et assurer une performance financière durable et une répartition équitable de la richesse. Ce qui sera l'objet de la prochaine partie de notre recherche.

POSITIONNEMENT DE CHAPITRE 4

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs.

Section 1 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative

Section 2 : L'analyse de contenu

Section 3 : Résultats de l'étude qualitative

Conclusion et formulation des hypothèses

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 4: Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs

Introduction

De plus en plus d'entreprises se sont orientées, ces dernières années, vers les marchés de capitaux pour se financer. Une conséquence de ce mouvement est le rôle croissant des actionnaires qui se manifeste principalement dans l'exigence de création de valeur (actionnariale). Ces attentes des actionnaires ont, entre autres, deux effets sur les entreprises concernées : Premièrement, il leur faut adapter l'organisation et la gestion interne à ces, parfois nouvelles, exigences (par exemple, recentrage sur les métiers de base, transparence organisationnelle accrue, utilisation de nouveaux indicateurs de gestion). Deuxièmement, les entreprises doivent diriger leur communication financière, de plus en plus, vers les actionnaires. En Europe continentale, ce fut un changement et un problème majeurs pour les entreprises.

En interprétant le mot spéculateur qui vient du latin 'speculari' qui veut dire espionner et observer, un spéculateur, suivant Bernard Baruch,¹⁰⁵ « est une personne qui observe et agit avant que les choses ne se passent ». Un investisseur suivant la définition de Jesse Livermore¹⁰⁶, « les investisseurs sont des joueurs. Ils font un pari, le gardent, et si tout va mal, ils perdent tout ». On peut donc considérer un investisseur comme un commerçant qui a le sens des affaires.

Un grand nombre d'études a été effectué dans le domaine de l'investissement en Bourse, des rendements des portefeuilles et de l'efficience du marché financier ; peu sont destinées à l'étude des comportements des particuliers sur les marchés financiers. Rousseau et Tabatoni (1998) ont étudié une synthèse des limites des mesures traditionnelles de la valeur dans le cas de la création de valeur pour les actionnaires, alors que Spiesser (2004), quant à lui, a distingué quatre règles pour mieux gérer un portefeuille chez les particuliers. Didier Burg (2007) est intéressé par le nombre des particuliers présents sur les places financières ; il a constaté que le nombre d'actionnaires est lié négativement à la taxation des bénéficiaires. Une augmentation de la taxation des plus-values entraîne la baisse du nombre des particuliers et les investisseurs privilégient les certificats de garantie où le risque de perte est faible. Par contre, les clubs d'investissements¹⁰⁷ peuvent être le meilleur moyen de faire partager une expérience en Bourse et de bien réussir pour un particulier¹⁰⁸. En fait, tous les produits

¹⁰⁵ Un opérateur boursier connu à Wall Street et conseiller des présidents américain

¹⁰⁶ Une légende de la Bourse

¹⁰⁷ En France, les Clubs d'investissement en 2009 sont près de 13 000 Clubs, environ 150 000 particuliers dont 120 000 hommes (Dont 53,70% ont plus que 55 ans d'âge contre 34,90% de 35 à 54 ans. Sources : http://www.ffci.fr/rubrique.html?page=3_clubs2006.

¹⁰⁸ **Au niveau des modes de gestion des portefeuilles : Les investisseurs peuvent opter une gestion individuelle, la participation à un club d'investissement, une gestion collective, un mandat de gestion. Gestion individuelle :** Les investisseurs gèrent eux-mêmes leurs portefeuilles. Cela nécessite une certaine disponibilité de temps pour pouvoir suivre les cours régulièrement et prendre les décisions d'achat et de vente. **Participation à un club d'investissement¹ :** « Le meilleur moyen de faire partager une expérience consiste à la raconter. Aussi avons-nous pris le parti de suivre pas à pas le cheminement d'un néophyte en Bourse qui découvre l'institution et les clubs d'investissement ; ces semblent-il, d'instructives leçons de Bourse. »(Roselyne Pierre ;1986).**Gestion**

financiers sont caractérisés par deux paramètres importants qui sont le risque et la rentabilité ; ce couple est indissociable et fortement corrélé. Un rendement élevé étant souvent synonyme de risque important et vice versa. La décision d'investissement peut être considérée alors comme un processus qui se développe dans le temps et ne peut plus être un événement ponctuel. Il commence par la prise de conscience d'un problème posé à l'entreprise, il se poursuit par l'élaboration de l'ensemble de choix proprement dit et se termine par la décision finale. En conséquence, l'optimisation des choix d'investissement implique donc l'étude du processus de décision lui-même, il suppose non seulement la connaissance du processus d'élaboration de l'ensemble des choix, mais également l'emploi des critères de choix optimaux.

Un modèle complet de la décision d'investissement doit alors traiter des différentes étapes qui y ont conduit et non seulement de la décision finale, sachant que les critères, les étapes, les raisons et les types varient d'une culture à l'autre (L'hermitte, 1999). Dès lors, dans une économie moderne soumise à une concurrence mondialisée et condamnée à l'innovation technologique, les entreprises ont besoin des actionnaires (Albouy, 2002). Suivant Alis et Saulguin (2005), Il existe plusieurs types d'actionnaires, que l'on peut regrouper en deux grandes catégories : les actionnaires institutionnels et les actionnaires individuels. Ces différents types d'actionnaires d'ont pas exactement les mêmes exigences, ils n'exercent pas donc les mêmes pressions sur l'entreprise. Pour Albouy (2002 p.18), il existe plusieurs types d'actionnaires. C'est ainsi qu'on distingue :

- l'actionnaire majoritaire ou de référence,
- l'actionnaire minoritaire,
- l'actionnaire dirigeant,
- l'actionnaire salarié,
- l'actionnaire public (État, collectivités locales).

Toutefois, en finance comportementale, les travaux les plus récents intègrent une logique multidimensionnelle, ou l'acteur financier serait à la fois influencé par sa personnalité propre et par des stimuli liés à la personnalité des autres agents ainsi que par des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. On y considère les décisions financières dans leur contexte environnemental : dès lors, l'individu n'est plus isolé des influences extérieures (Trinquescoste, 2010). Bien que tous propriétaires d'actions de la société, ces différents actionnaires ne partagent pas forcément la même vision de l'entreprise dans la mesure où leur statut, parfois hybride (par exemple : actionnaire dirigeant, salarié ou public), les amène à avoir des objectifs contradictoires. À titre d'illustration, l'État actionnaire peut être partagé entre des objectifs sociaux ou d'aménagement du territoire et des objectifs financiers ; les salariés actionnaires peuvent davantage raisonner en termes d'emploi que de création de valeur. Être actionnaire d'une entreprise, c'est adhérer à un objet social, à un projet créateur de valeur et à une promesse de plus-value (Albouy, 2002).

Les investisseurs particuliers constituent actuellement une catégorie d'opérateurs boursiers dont l'importance est croissante sur la plupart des places internationales. Mais suite à l'évènement de la crise financière que le monde a connue, il ya eu un manque de confiance entre ces investisseurs et les marchés financiers, ce qui nous pose le problème de fidélisation

collective : Les investisseurs placent les fonds dans des Sicav ou des fonds communs de placement. En fin le **Mandat de gestion**, où les investisseurs confient alors la gestion de leurs portefeuilles à un mandataire spécialiste attiré.

des investisseurs et les indicateurs sur lesquels sont fondés leurs comportements et leur décision de rester sur les marchés. Dans ce cadre suivant Trinquécoste (2010 p.16), de nombreuses entreprises ont mis en place- auprès de leurs actionnaires individuels – des « clubs d'actionnaires » et ont développé une politique de distribution d'action gratuite et de promotion sur les « produits maisons » (France Telecom, EDF, GDF, Suez...).

Rebérioux (2008) indique qu'il existe deux types de modèles concernant les actionnaires : le modèle actionnarial et le modèle partenarial de gouvernance.

- le modèle actionnarial nous intéresse dans la mesure où nous pouvons considérer que c'est celui des entreprises qui délocalisent sans prendre en compte leur environnement et qui ont une éthique faible. En effet, ce modèle est basé sur le fait que les dirigeants et les administrateurs doivent servir l'intérêt des seuls actionnaires. Cela repose donc sur une relation d'agence où les principaux (actionnaires) recrutent des agents (l'équipe managériale) pour mener la gestion de l'entreprise. Des dispositifs sont mis pour rapprocher l'intérêt des agents et des principaux afin d'éviter les asymétries informationnelles et l'opportunisme des agents. Dans ce modèle, la valeur boursière de l'entreprise synthétise l'intérêt des actionnaires minoritaires et est le meilleur indicateur des performances de l'entreprise (Tirole , 2001) ici, si la maximisation de l'intérêt des actionnaires entraîne la création d'externalités négatives comme certains dommages sociaux ou environnementaux, alors c'est à la réglementation publique de limiter ceux-ci. Nous estimons, donc, que les entreprises ayant ce type d'actionnaires, peuvent très bien profiter de l'absence d'obligation par la loi de veiller sur les conditions de travail chez les sous-traitants pour inciter les sous-traitants à ne pas respecter les normes fondamentales de manière à avoir plus de profits et donc une valeur boursière supérieure.

- le second modèle, à savoir le modèle partenarial de gouvernance défend l'idée que l'intérêt de l'entreprise dépasse celui des actionnaires pour englober celui des parties prenantes les plus proches (principalement les salariés). Nous estimons que ce modèle d'actionnariat est surtout localisé dans les entreprises ayant un niveau d'éthique plus élevé que la moyenne des entreprises.

Enfin, les actionnaires sont vus comme les créanciers résiduels exclusifs et en supportent entièrement les risques¹⁰⁹. Ils sont les mieux placés pour contrôler la performance organisationnelle.

Afin de justifier la primauté de l'actionnaire, les partisans du modèle traditionnel précisent que la maximisation de la valeur actionnariale entraîne, sous certaines conditions¹¹⁰, celle du bien-être collectif (Jensen, 2002). La société, dans son ensemble, tire parti du système économique dans lequel les dirigeants cherchent à satisfaire les intérêts des actionnaires (Langtry, 1994, p. 440 ; Berle, 1932 ; Argenti, 1997, Trinquécoste 2010). La fidélisation des actionnaires s'inscrit alors, dans la lignée des travaux les plus récents en finance comportementale intègrent une logique multidimensionnelle (Trinquécoste, 2010), en s'assignant pour objectif de « stabiliser la principale source de financement des entreprises, l'actionnariat, et plus particulièrement l'actionnariat individuel, supposé moins opportuniste que celui des partenaires institutionnels. En outre, à l'instar du marketing, on ne considère que

¹⁰⁹ Selon Williamson (1985), cette prise de risque doit impliquer la protection de leurs intérêts et légitime leur statut prioritaire. Il convient de noter que les actionnaires ont, toutefois, la possibilité de diversifier leurs investissements et de céder leurs actions.

¹¹⁰ Notamment l'établissement de droits de propriété clairement définis. Blair (1995, p. 60) souligne, toutefois, que cela est de plus en plus délicat compte tenu de la complexité des organisations modernes.

les couts liés à la conquête de nouveaux clients soient supérieurs à la conservation de client déjà acquis. Ce contexte tendrait à montrer que la fidélisation des actionnaires est un élément-clé de la stratégie de financement des entreprises » (Trinquencoste 2010 p16).

À partir de notre recherche, on va essayer de trouver comment, à l'aide d'une échelle, l'entreprise peut fidéliser ses investisseurs surtout quand on voit ce qui se passe sur les différents marchés.

A cet effet, on va faire une analyse qualitative qui permettra de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélisations des partenaires financiers de l'entreprise. Ensuite on va présenter et développer par une revue de littérature en détail ces principaux indicateurs. Puis on testera le lien entre la fidélisation des investisseurs et la performance financière de l'entreprise. En fin le cœur de notre recherche consiste à déterminer, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression), le poids des indicateurs de fidélité des partenaires. Partant du modèle de Fustier (Fustier, 2000, 2006) on admet que tous les coefficients d'importance des indicateurs sont égaux à l'unité (tous les critères sont fondamentaux), puis on détermine la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression. La procédure¹¹¹ consiste à modifier progressivement les coefficients d'importance pour améliorer les résultats de la régression (Jahmane, Van Hoorebeke et Fustier 2011).

Section 1 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative

Plusieurs recherches ont insisté sur l'intérêt des études qualitatives dans le domaine de la gestion (Kaplan, 1986 ; Atkinson et Shaffir, 1998 ; Berry et al. 2004 ; Ahrens et Chapman, 2006). Les méthodes qualitatives enrichissent le chiasme épistémologique en faisant acte de rigueur par l'entreprise de procédure et d'opération, susceptibles de montrer comment le filtrage et l'analyse de l'information, que renferme la connaissance pratique des individus, forment adéquatement l'explication qui donne sa raison d'être à la sociologie et à cette entreprise de vouloir expliquer les individus par les « relations objectives dans lesquelles ils s'insèrent » Paillé Pierre (2006 p. 97). Suivant Couratier et Miquel (2007 p.34), on privilégiera une telle demande quantitative lorsqu'on souhaite des informations précises, quantifiables et généralisables, que ce soit pour mieux connaître son public par exemple, pour mesurer des taux d'achat ou de rachat prévisibles d'un produit, ou pour connaître la réponse à une question ponctuelle. Dès lors, il est préférable d'adopter une démarche qualitative dès qu'on estime insuffisante la connaissance du domaine à explorer : comment dresser la liste des opinions à quantifier sur un sujet, si on n'a pas, au préalable recueilli de manière non directive l'ensemble des voies possibles ?

Le qualitatif est également à privilégier dès qu'on cherche, à comprendre en profondeur un phénomène, dans toute son ampleur et sa complexité, sans se contenter d'une simple photographie prise à un moment « T ». L'éclairage qualitatif permettra, en effet, à la manière d'une radiographie ou d'un scanner, de partir à la chasse du « pourquoi », en tenant à comprendre les causes profondes qui amènent à soutenir telle ou telle opinion. Le qualitatif

¹¹¹ Cette procédure de recherche a fait l'objet d'une publication au sein de *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011

propose donc des analyses compréhensibles incluant de nombreuses citations des interviewés, en se basant sur des « microéchantillons », très ciblés, qui dépassent rarement une cinquantaine de personnes. Couratier et Miquel (2007 p.34). Pour Miles et Huberman (1991), « les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que des chiffres ». Alors que selon Yin (2003 p.8), les « données numériques » apportent des preuves de nature quantitative, tandis que les « données non numériques » fournissent des preuves de nature qualitative. En effet selon Evrad et al (2003 p.36) les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (c'est-à-dire non métriques), tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou encore ratio). Il est à noter aussi que le lien entre le qualitatif et le quantitatif peut se faire dans deux sens, les deux méthodes sont complémentaires.

Notre problématique de recherche, étant relativement peu traitée dans la littérature, une étude qualitative exploratoire est préférable puisque permettant de saisir la richesse des données (Bédard et Gendron, 2004 ; Ahrens et Chapman, 2006). Ce type d'étude est souvent plus efficace pour conduire des recherches empiriques, ayant pour objectif une meilleure compréhension des phénomènes se réalisant dans leur contexte naturel (Berry et al. 2004). Dès lors, dans une perspective de richesse accrue de l'étude, nous avons préféré privilégier des entretiens auprès de cadres, experts et responsables dans le domaine de la finance du marché, qui sont en contact direct avec les investisseurs ou qui ont fait des recherches antérieures dans ce domaine. Ceci nous a notamment permis de répondre, de manière plus complète, à notre objectif de présenter un inventaire des critères de choix, pouvant être disponibles aux investisseurs dans leur prise de décisions et de fidélisation. L'approche qualitative représente bel et bien une avenue méthodologique pleinement censée, très sensible, d'ailleurs, aux sens traversant les expériences et l'analyse des expériences, proche des personnes et des logiques contextuelles, bien ancrée dans le terrain, bref valide, valable et complète (Paillé Pierre, 2006 p. 6). Ceci confirme notre méthode de recueil de données par enquête ou entretiens. C'est cette méthode d'entretien qu'il nous faut développer à présent. En effet, nous allons présenter en premier lieu la Méthode d'entretien (1), en second lieu le processus d'élaboration de notre guide d'entretien (2) et le déroulement des entretiens (3). Enfin, en 3ème lieu nous présenterons la conduite des entretiens et les critères de saturation (4), ainsi que les caractéristiques principales de notre échantillon (5), en 4ème lieu.

I. La Méthode d'entretien

Sans forcément se représenter sous la forme de technique, les méthodes qualitatives peuvent être « précisément et univoquement définies et réglées » au moyen du langage afin de prendre facilement acte de ce concert de la « connaissance de la connaissance » sous le mode de l'objectivation et être à cet égard en fort bonne posture. Paillé Pierre.(2006 p. 97). En effet, Romelaer (2005, p.102) constate que «l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion ». Un entretien de recherche peut être défini comme «un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé» (Grawitz, 2001, p.586). En matière de recueillis des informations qualitatives, il s'agit suivant (Couratier C. et Miquel Ch. 2007), de « faire parler » et d'écouter l'autre. La définition proposée par Blanchet (Blanchet, 1987 ; Blanchet et al, 1987 ; Blanchet et Gotman, 1992) est davantage descriptive: l'entretien de recherche est un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche.

Ces définitions nous ont guidés tout au long de la réalisation de nos entretiens. Nous exposerons, dans le paragraphe suivant, une description de l'entretien semi-directif centré, mode d'entretien que nous avons choisi dans le cadre de cette recherche (1). Ensuite, nous présenterons le guide d'entretien utilisé (2) et la manière dont ont été conduits les entretiens (3). Enfin, nous évoquerons la question du critère de saturation (4).

a) Le choix de la technique d'entretien

La recherche en sciences humaine et sociale se trouve à un tournant, depuis quelques années. En effet, en quatrième découverte de dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, les auteurs parlent d'une véritable révolution, la recherche en sciences humaines et sociales est curieuse des expériences humaines et des interactions sociales, elle se conduit tout naturellement de manière qualitative, c'est-à-dire en s'approchant des personnes et des groupes concernés, en enquêtant, en interviewant, en expérimentant avec eux, et en analysant avec des mots, les leurs et les nôtres (ceux des chercheurs), leurs expériences, leurs conduites et leurs échanges (Paillé Pierre 2006 p. 5) . Les techniques d'entretien sont nombreuses et correspondent à des domaines d'investigation variés. Nous présenterons, tout d'abord, cette diversité avant d'explicitier notre choix tourné vers l'entretien semi-directif centré.

b) Les différents types d'entretien

En observant les différentes classifications des types d'entretien, on peut constater l'existence d'un lien entre le degré de liberté accordé au répondant d'une part, la profondeur et la richesse de l'entretien d'autre part. Evrard et al. (2003, p.96) notent que «plus on pose de questions directes moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne». De même, Bardin (2003, p.93) constate ainsi que «traditionnellement on classe les entretiens ou interviews, selon leur degré de directivité -ou plutôt de non-directivité –et, par conséquent, selon la profondeur du matériel verbal recueilli». Il apparaît dès lors important de nous interroger sur le degré de directivité de nos entretiens afin d'opter pour le meilleur type d'entretien en fonction de nos objectifs de recherche.

Grawitz (2001) a proposé une typologie des types d'entretien en six catégories: l'entretien clinique, l'entretien en profondeur, l'entretien à réponses libres ou guidées, l'entretien semi-directif centré, l'entretien à questions ouvertes et l'entretien à questions fermées. Dans notre cas et par souci de simplification, nous retiendrons une typologie en trois catégories en fonction de la liberté accordée au répondant.

(1) *L'entretien non directif* est celui qui laisse le plus de liberté au répondant qui peut aborder le sujet qui l'intéresse. Grawitz (2001) distingue entre l'entretien clinique et l'entretien en profondeur, ce dernier diffère du premier dans la mesure où le thème de l'entretien est imposé. L'intervention du chercheur est ici très limitée : il se contente de ramener le répondant à la question à l'origine de l'entretien. Ce type d'entretien permet une grande profondeur des résultats.

(2) *L'entretien semi-directif* est un mode de recueil très largement utilisé en sciences de gestion (notamment en GRH et en marketing) car il est centré autour de thèmes précis à aborder. Il ne s'agit donc que d'une variante de l'entretien non directif (Evrard et al., 2003) : le chercheur indique un thème dont le répondant doit parler.

Mais, à la différence de l'entretien non directif, le chercheur garde à l'esprit un certain nombre de questions ou de sous-thèmes que le répondant devra aborder à un moment ou à un autre.

(3)*L'entretien directif* est celui qui accorde le moins de liberté au répondant. Il s'agit d'un entretien à questions, fermées ou ouvertes, dont le cadre est beaucoup plus étroit. Ce type d'entretien se rapproche d'un questionnaire en face-à-face (Romelaer, 2005). De notre point de vue, cette méthode n'apporte d'ailleurs pas beaucoup plus de profondeur par rapport à ce que l'on peut obtenir avec un questionnaire.

Parmi ces différents types d'entretien, notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif centré. Il nous faut à présent expliciter les raisons de ce choix.

c) Discussion et choix de l'entretien semi-directif centré

Suivant les théories cognitives modernes, plus élaborées, partant du principe selon lequel l'homme cherche à s'adapter à son environnement, en mobilisant sa pensée et son raisonnement afin de résoudre les problèmes rencontrés Couratier et Miquel (2007). Le choix d'un type d'entretien dépend essentiellement de l'objectif de la recherche. Le tableau 4-1 présente des éléments d'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien à conduire (Ghiglione et Matalon, 1978).

Tableau 4-1 : L'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien (d'après Ghiglione et Matalon, 1978)

Entretien Recherche	Non directif	Semi directif	Directif
Contrôle			*
Vérification		*	*
Approfondissement	*	*	
Exploration	*		

Pour réaliser les objectifs cités dans notre présente recherche, les entretiens demandent une certaine profondeur de réponse. Notre étude qualitative exploratoire a, notamment, pour objectifs de vérifier le modèle théorique proposé à l'issue de l'analyse de la littérature et de l'approfondir (Colle 2006). Dès lors, notre choix s'est naturellement porté vers la méthode de l'entretien semi-directif centré. Romelaer (2005, p.102) définit ce type d'entretien comme celui «dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité». L'entretien semi-directif repose donc sur l'expression libre des idées d'une personne sur un sujet, et non sur ses réactions à des questions précises (Mucchielli, 1991).

Notre choix pour la méthode de l'entretien semi-directif centré peut se justifier par le fait que celui-ci nous permet de concilier l'exploration des thèmes issus de la littérature et proposés par le chercheur, mais également l'émergence de thèmes abordés spontanément par les répondants (Colle, 2006). En effet, suivant Romelaer (2005, p.104), par des questions ouvertes, l'entretien semi-directif centré permet au « chercheur en retire deux éléments: (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide d'entretien), et (2) des

données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain». On peut rejoindre en ce sens Romelaer (2005) qui considère que l'entretien semi-directif centré réalise un compromis, souvent optimal, entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche: permet au répondant de s'exprimer spontanément (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2003). Celui-ci peut en effet donner librement ses perceptions concernant un domaine particulier, ce qui contribue à la richesse et la qualité des informations recueillies.

Par ailleurs, l'entretien semi-directif centré présente l'avantage d'être un instrument éprouvé qui offre une bonne garantie pour l'obtention de résultats robustes et significatifs (Colle, 2006). Wacheux (1996) considère que cette validité des données, issues des entretiens semi- directifs centrés, provient de la spontanéité des réponses et de la multiplicité des entretiens, les informations étant plus riches que pour les méthodes plus structurées telles que l'entretien directif: «le chercheur emploie [l'entretien semi-directif centré] comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connus par les acteurs. En sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs »pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences. (Wacheux, 1996, p.203).

L'entretien semi-directif centré présente la caractéristique de nécessiter l'utilisation d'un instrument particulier: le guide d'entretien. L'élaboration et les caractéristiques de cet instrument méritent d'être détaillées à présent.

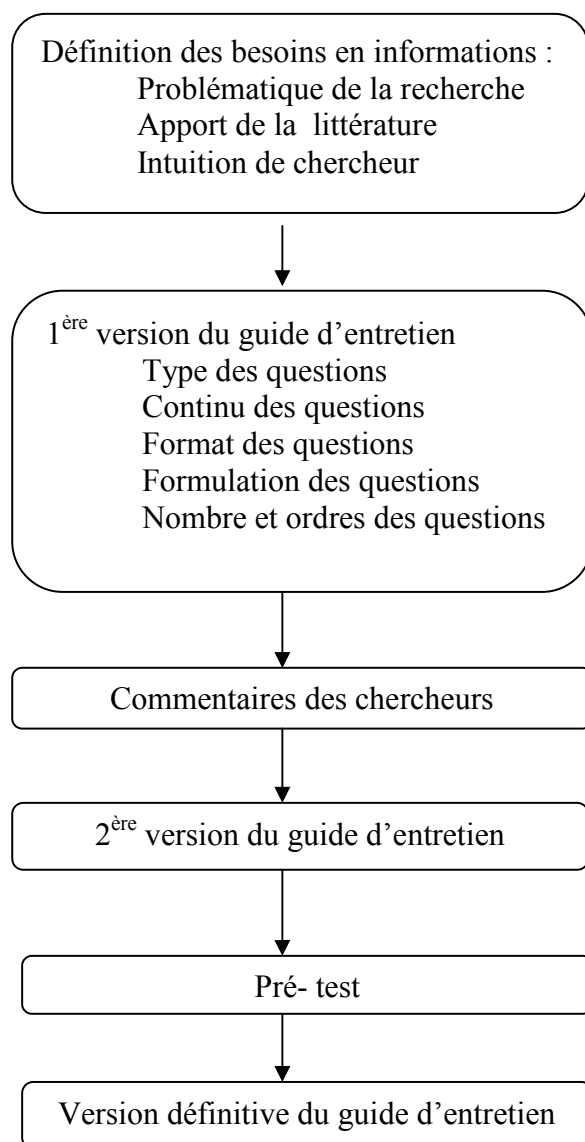
II. Le guide d'entretien

En conformité avec la méthodologie de l'entretien semi-directif centré, nous utilisons un guide d'entretien afin d'assurer la cohérence des données qui vont être recueillies sur le terrain. Romelaer (2005, p.112) définit le guide d'entretien comme «la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances ».

La figure 4-1 présente le processus de conception du guide d'entretien suivi dans le cadre de notre étude. Celui-ci présente six étapes: (1) la définition des besoins en information (2) la première version du guide d'entretien (3) les commentaires de chercheurs (4) la deuxième version du guide d'entretien (5) le pré-test, et (6) la version définitive du guide d'entretien.

Figure 4-1 : Processus de conception du guide d'entretien ; Source : Colle 2006 p 217.

Figure 4-1 : Processus de conception du guide d'entretien ; Source : Colle 2006 p 217.



➤ **Définition des besoins en informations**

Nous pouvons rappeler, ici, que l'objectif de notre étude est de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité des investisseurs, ces partenaires de l'entreprise. Nous cherchons également à savoir comment les différents acteurs, présents sur le marché, peuvent-ils encourager les investisseurs à garder leurs positions et leurs rôles de partenaires et de parties prenantes sources pour l'entreprise. Enfin, il était primordial de connaître la situation du marché financier français actuellement.

➤ **Première version du guide d'entretien**

Tout d'abord, nos questions doivent permettre d'explorer un domaine encore peu étudié : celui des indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité des investisseurs. Ensuite, elles nous permettront de retenir les plus importants. Au niveau du contenu des questions, elles portent sur la situation actuelle du marché financier, cela encourage-t-il l'investissement et quels sont les critères des choix à la disposition des investisseurs. Nos questions sont ouvertes avec relances. Alors qu'au niveau de la formulation des questions, l'objectif étant de favoriser des réponses sincères à l'aide d'une bonne compréhension en utilisant un vocabulaire et une syntaxe adéquats. Enfin au niveau de l'ordre et du nombre de questions, nous avons essayé de faire que l'ordre de questions ne soit pas trop rigide et que le nombre de questions devrait être aussi limitées que possible afin que l'on puisse distinguer les critères, que les personnes interrogées citent spontanément, et les autres.

➤ **Commentaire des chercheurs :**

Au niveau de notre première version du présent guide d'entretien, nous nous avons constaté qu'il faut prévoir une définition de RSE, certains ne savent peut-être pas ce que cela veut dire. Puis, il a été présenté à quatre enseignants-chercheurs¹¹² pour recueillir leurs commentaires et remarques.

➤ **Deuxième version du guide d'entretien ; version à tester :**

Suite aux différents commentaires, remarques et conseils des quatre enseignants-chercheurs nous avons porté quelques modifications dans notre guide d'entretien (aux questions et à leurs ordres) afin d'aboutir à la présente finale qu'il nous faut tester.

➤ **Pré- test du notre guide d'entretien :**

Cette phase nous a permis de reformuler certains énoncés après avoir soumis notre guide d'entretien à un pré-test auprès de deux cadres, dans le secteur financier.

➤ **Version définitive du guide d'entretien :**

Afin d'éviter toute sorte d'ambiguïté de compréhension, notre guide d'entretien a été modifié une deuxième fois. Romelaer (2005) constate qu'il peut être gênant que le guide d'entretien soit évolutif. Dès lors comme colle (2006) nous n'avons pas pris en considération les deux entretiens du pré-test dans l'analyse de contenu effectué par la suite.

La version finale des entretiens qui a été retenue de notre étude est présentée dans l'annexe (1).

III. Le déroulement des entretiens :

Après avoir bien préparé la liste des personnalités et des cadres à contacter pour d'éventuels entretiens (suivant leurs fonctions, domaines d'activités, expériences, cv...), nous les avons contactés par email, puis par téléphone, en présentant notre situation de doctorant jeune chercheur, notre domaine de recherche, université, centre de recherche et encadreurs. Il nous paraissait aussi important de présenter les objectifs de notre recherche tout en insistant

¹¹² Un maître de conférences et trois professeurs dont deux lors de Colloque Djerba2010 « Régulations Financières » les 12 & 13 Décembre 2010 ISCCB – ATSG – IHET- TUNISIE

sur l'aspect anonymat et garantissant la confidentialité des informations fournies. En effet, la mise en confiance du répondant est essentielle pour la richesse et la sincérité optimale des informations fournies par le répondant (Colle, 2006).

Il est à signaler, à ce niveau, que nous avons laissé, la liberté aux personnes qui ont accepté de répondre à nos questions, la liberté de fixer la date, l'heure et le lieu de l'entretien. Comme souligne Wacheux (1996), cette étape est importante pour permettre un échange sur le rôle de chacun et pour qu'une confiance mutuelle s'instaure.

Au début de l'entretien, nous essayons de commencer par une question générale, simple et très ouverte, la phrase d'entame de l'entretien proprement dite est importante (Colle, 2006), c'est celle qui amène le répondant à un discours utile au chercheur, suivant Romelaer (2005), elle doit être simple et exprimée dans le langage du répondant.

Pendant l'entretien, nous avons essayé de laisser le répondant s'exprimer librement sur les questions proposées, tout en essayant, de temps en temps de ne pas sortir du cœur de notre sujet en posant quelques questions de relance que nous avons préparées d'avance « pouvez-vous me préciser davantage votre point de vue » ; « pourquoi un tel choix ? », « ça peut être un critère de fidélisation ? ». En effet nous avons proposé la plus importante question à la fin de l'entretien pour garantir la confiance du répondant et une réponse plus concrète et sincère.

A la fin de l'entretien, nous avons demandé, à chaque personne interrogée, si elle voyait un autre point à évoquer, nous avons laissé la personne finir librement l'entretien, nous remercions la personne et nous lui proposons de lui fournir une copie de la retranscription de l'entretien, une fois celle-ci effectuée. Cette étape renforce encore le lien de confiance entre le répondant et nous.

Pour conclure, notons que tous les répondants ont demandé les éventuels résultats et conclusions issus de notre recherche.

IV. La conduite des entretiens et les critères de saturation.

Dans la conduite de nos entretiens, nous essayons de respecter un certain nombre de recommandations très importantes en nous appuyant sur les travaux de Rogers (1980) et Quivy et Van Campenhoudt (1995) :

- Le chercheur doit s'efforcer de poser le moins de questions possible.
- Le chercheur doit s'efforcer à formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible.
- Le chercheur doit s'abstenir de s'impliquer lui-même dans le contenu de l'entretien.
- Il faut veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et dans un contexte adéquat.

Sur un plan technique, il est indispensable d'enregistrer les entretiens et très utile de noter de temps à autre quelques mots.

Lors des rendez-vous, les personnes ont été interrogées face à face, avec leur accord les entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone (on peut signaler ici l'absence totale de refus d'enregistrement).

En moyenne, la durée des entretiens était d'une cinquantaine de minutes (50 minutes). Bien qu'il n'existe pas de règle stricte, il nous semble que ce sont, relativement, les normes coutumières de la recherche en sciences sociales (Romelaer 2005). Par ailleurs, pendant que la personne s'exprimait, nous faisons preuve d'une grande attention en utilisant des signes d'acquiescement et de compréhension (Colle, 2006) tout en posant une question de relance afin d'obtenir des approfondissements sur un thème précis.

Suivant Couratier et Miquel (2007), une fois précisé le champ de la recherche, puis choisi une ou plusieurs méthodes d'investigation, il faut encore monter concrètement notre méthodologie, en abordant la constitution de l'échantillon qualitatif : quelles spécificités induit-il, notamment par rapport à l'élaboration d'un échantillon quantitatif. Romelaer (2005) constate que l'entretien semi-directif centré est un moyen de recherche qui apporte une grande richesse à l'analyse, mais il est lourd et coûteux pour le chercheur. Dès lors, la question se pose, à ce dernier, de savoir quel est le nombre minimum d'entretiens nécessaires en restant pertinent par rapport au sujet de recherche et à la méthode choisies. À partir d'une préconnaissance de la cible à interroger, Couratier et Miquel (2007) évoque que, si on se contentait d'interroger entre deux et cinq personnes de profil semblable, il suffirait que l'une soit un peu atypique dans ses réactions, que deux soient favorables, deux hostiles et qu'une dernière se révèle ambivalente, pour ne rien pouvoir en déduire à l'analyse. Par contre, entre sept et douze personnes, on a plus de chances pour que les opinions commencent à se regrouper de façon intéressante, avec des phénomènes de redondance qu'on peut repérer, en mettant à l'écart les jugements atypiques ou marginaux. (Couratier et Miquel 2007). Mais il est à signaler que « Sur des cibles professionnelles très précises ou d'experts, des microéchantillons de moins de six personnes sont envisageables lorsque la problématique est très pointue, les avis des experts ayant tendance à se répéter ou à se segmenter assez rapidement ». Couratier et Miquel (2007 p.138). En effet, suivant Romelaer (2005 p.105), « quand on cherche à voir dans quelle mesure les descripteurs pertinents du sujet de recherche déjà identifié par la littérature sont présents dans le terrain étudié, ou quand on veut identifier des descripteurs pertinents qui n'ont pas encore été mentionnés par des chercheurs ou des experts (...) le critère n'est pas le nombre d'entretiens, mais la saturation sémantique ».

La saturation sémantique suppose la vérification de deux conditions cumulatives :

- D'une part, il faut que les derniers entretiens qui n'apportent plus aucune information nouvelle par rapport à celle obtenue dans les entretiens précédents.
- D'autre part, l'échantillon doit être suffisamment divers « l'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations » Romelaer (2005 p.106). En l'espèce notre échantillon paraît suffisamment varié en termes d'âge, de sexe, de nombre d'années d'expérience et caractéristique de l'établissement de travail et rôles sur le marché financier.

Enfin, et en nous basant sur les travaux de Evrad et al 2003, Romelaer, 2005, Colle 2006, Couratier et Miquel, 2007, Thiétart et col. 2007), il nous semble que nous avons respecté ces deux conditions relatives au critère de saturation sémantique.

V. Présentation de l'échantillon

L'objet de notre étude qualitative exploratoire est de trouver et développer des pistes non identifiées dans l'analyse théorique ; en effet, Igalens et Roussel (1998 p.73) constatent

qu' « une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuées sur un échantillon de convenance ou de commodité ». Compte tenu des responsabilités et des emplois du temps très chargés des personnalités sollicitées (des professionnelles très précises et d'experts), des rendez-vous pour des entretiens d'environ une heure ne sont pas faciles à obtenir. Après avoir pris contact avec un nombre exact de 26 des personnes ressources, expert du domaine. Nous avons effectué uniquement 6 entretiens semi-directifs.

Mais enfin, les principales caractéristiques de notre échantillon de cette étude qualitative exploratoire sont les suivantes :

- 4 Hommes et 2 Femmes
- Catégorie socioprofessionnelle : Cadre supérieur (bac+5 et plus)
- Moyennes d'âges de 49,5 ans
- Nombre moyen d'ancienneté : 23,5 ans

Tableau 4-2 : caractéristiques de notre échantillon qualitatif.

	Nom ¹¹³	Age	Catégorie sociaux-professionnelle	Nombre d'années d'expérience
Homme 1	César	42 ans	Cadre supérieur : Bac+ 5	18 ans
Homme 2	Peter	52 ans	Cadre supérieur : Bac + 8	24 ans
Femme 1	Olivier	54 ans	Cadre supérieur : Bac + 5	28 ans
Homme 3	Vigier	44 ans	Cadre supérieur : Bac + 8	17 ans
Femme 2	Carval	49 ans	Cadre supérieur : Bac + 8	24 ans
Homme 4	Drucker	56 ans	Cadre supérieur : Bac + 5	30 ans

Section 2 : L'analyse de contenu

L'analyse de contenu s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives à vocation exploratoire. Tout d'abord, nous présenterons la méthode d'analyse de contenu retenue dans le cadre de cette étude(1), puis nous évoquerons la question de l'analyse des données qualitatives (2).

I. Le choix de la méthode de l'analyse de contenu thématique.

L'objectif de ce paragraphe est de présenter de manière claire et synthétique la technique d'analyse des données textuelles utilisées. En effet, les différents entretiens ont été entièrement retranscrits. Il s'agit de proposer des méthodes de codages appropriées à l'objectif de notre recherche. Nous avons choisi l'analyse de contenu thématique qui est une méthode largement utilisée pour l'étude des discours (Bardin, 2003, Thiétart, 2003).

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse de contenu de type « semi-formatée ». En effet, si l'analyse de la littérature nous a permis d'identifier un certain nombre¹¹⁴ de thèmes associés à notre objet de recherche, nous avons cherché, au cours des entretiens à compléter ou à faire émerger des thèmes innovants. La méthode de l'analyse de

¹¹³ Pour garder l'anonymat des répondants, on a changé les noms.

¹¹⁴ Il est à préciser que certains thèmes ont été traités, pour d'autre seule la recherche qualitative a permis l'émergence des thèmes

contenu thématique semi-formatée nous a paru se prêtant au mieux à nos objectifs de recherche (extraire des idées et la construction des tableaux au fur et à mesure de la lecture).

Pour le traitement de l'analyse de contenu thématique, nous avons eu recours aux logiciels **Alceste**¹¹⁵ mais nous avons opté, aussi, pour un traitement manuel puisque les logiciels n'ont qu'une unique fonction, celle d'éviter la lourdeur d'un traitement manuel lorsque le nombre des entretiens est important. Savoie-Zajc, (2000, p.102) précise que le traitement manuel consiste à « photocopier des extraits d'entrevues, à les découper, à les coller sur des fiches afin de rassembler ceux qui expriment une similitude thématique, à élaborer un système de codes (couleurs, signes divers) pour créer des repères visuels ».

Fondamentalement, les opérations de codage et de catégorisations sont les mêmes que celles que l'on fait quand on travaille manuellement, mais la vitesse de travail de traitement et d'analyse des données est augmentée. En effet, le recours à un logiciel permet de soutenir les moments de codage et le traitement des données. La vitesse d'analyse est argumentée lorsque l'on est face à un corpus de données volumineux. Au final, l'analyse de contenu thématique conduite de façon manuelle devra vérifier les conditions de fiabilité et de validité de la recherche.

II. La fiabilité et la validité de la recherche

Il convient de terminer la méthodologie de l'enquête qualitative¹¹⁶ en s'intéressant à la fiabilité. Cette dernière est atteinte si un même résultat est obtenu lorsqu'on analyse plusieurs fois le même phénomène. Dans ce cas, c'est l'analyse de contenu thématique. Miles et Huberman (2003) et Yin (2003) utilisent la notion de « chaînes de preuves » dont l'objectif est de permettre à un observateur extérieur de suivre de déroulement de n'importe quelle preuve présente, de la question de recherche initiale aux questions ultimes du cas.

Weber (1990) définit trois critères de fiabilité de codage : la stabilité, la précision, et la reproductibilité. La validité de l'analyse est garantie, lorsque le résultat de la catégorisation permet de saisir le mieux possible le phénomène qu'on cherche à connaître. La fiabilité de la procédure de codage a été effectuée via deux méthodes, en s'inspirant des recommandations de Ramelaer (2000) en reprenant le codage à 4 mois d'intervalle. Les catégories ainsi identifiées sont restées les mêmes (stables) durant cette période. Dans un second temps, nous avons eu recours à un double codage par un doctorant en sciences de gestion. Nous avons évalué la fiabilité inter-codeurs à partir d'un taux d'accord classique (Drucker-Godard et al., 2003) défini par le nombre d'accords sur le nombre d'accord ajouté au nombre de désaccords.

Tableau 4-3 : Fiabilité de la recherche qualitative

$\text{Fiabilité} = \frac{\text{nombre d'accords}}{\text{nombre d'accords} + \text{nombre de désaccords}}$
--

Le coefficient d'accord s'élève à 0,85, ce qui est satisfaisant puisque ce pourcentage est supérieur au taux acceptable (0,80) recommandé par Drucker-Godard et al., (2003)

¹¹⁵ ALCEST : Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés simples d'un Texte

¹¹⁶ En recherche qualitative, il est question de crédibilité –exactitude et justesse des éléments recueillis.

Une fois que les choix méthodologiques ont été précisés, nous discutons, dans la partie qui suit, les résultats de l'étude qualitative.

Section 3 : Résultats de l'étude qualitative

L'analyse des contenus de nos entretiens a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à notre problématique retenue. Ces entretiens ont permis ainsi de compléter l'inventaire théorique relatif au critère des choix d'investissement et de limiter le nombre des plus importants.

Dans cette section, nous présenterons, en premier lieu, un recensement empirique des critères des choix des investisseurs sur le marché financier français, ensuite une analyse des extraits significatifs.

I. Un recensement empirique des critères des choix des investisseurs

Pour connaître les critères les plus attirants pour les investisseurs sur la place financière de Paris (les déterminants de la bonne qualité d'une action), nous nous sommes orientés vers les spécialistes du domaine (responsables commerciaux dans des cabines d'intermédiaires en Bourse, de l'Organisme de Placement Collectif des Valeurs Mobilières, et des analystes financiers) nous avons interrogé quelques-uns afin de connaître de façon proche l'importance des investisseurs, institutionnels et particuliers sur cette place financière, les rôles des intermédiaires en Bourse et les conseillers financiers dans l'intégration des particuliers dans le domaine Boursier.

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus, au moyen d'un traitement manuel, a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue et a permis de proposer un recensement des critères des choix des investisseurs lors de leurs investissements en actions et/ou leur choix de rester fidèle au même titre ; il est à préciser que, le plus important, ce n'est pas d'étudier le nombre des critères déjà existants mais ce qui est plus intéressant, c'est plutôt de constater les plus importants dans la prise des décisions. Comme stipule notre question recherche : **quels sont les facteurs les plus importants pour les investisseurs pour être fidèle à l'entreprise ?** Il faut interroger différents acteurs présents sur le marché financier, pour avoir des réponses claires aux demandes de cette partie prenante ressource externe à l'entreprise, et puisque nous nous intéressons à la classification suivant le taux d'importance nous devons être attentifs au niveau de l'ordre de nomination de chaque critère par les répondants.

Durant cette partie nous avons commencé par une question un peu vaste tout en allant vers le cœur de notre recherche en posant la dernière question, qui représente pour nous le but principal. Notre analyse qualitative nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité de ces partenaires de l'entreprise.

II. Analyse des extraits significatifs à l'aide de Logiciel ALCEST

1. Présentation du logiciel ALCESTE

Alceste : (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simple d'un Texte)¹¹⁷,

¹¹⁷ Pour plus d'information : http://www.image-zafar.com/index_alceste.htm

Alceste est un logiciel d'analyse de données textuelles, c'est un outil fondamental d'aide à l'analyse automatique des données textuelles (questions ouvertes, œuvres littéraires, articles...), ce logiciel, en effet, est applicable en analyses de discours, traitements des enquêtes et dans tout domaine présente une grande quantité de texte à traiter. L'objectif de ce logiciel est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Suivant J.P. Benzécri (1973), Reinert (1983, 1986, 2008), les structures sont liées étroitement à la distribution des mots dans le texte et que cette distribution se fait au hasard rarement.

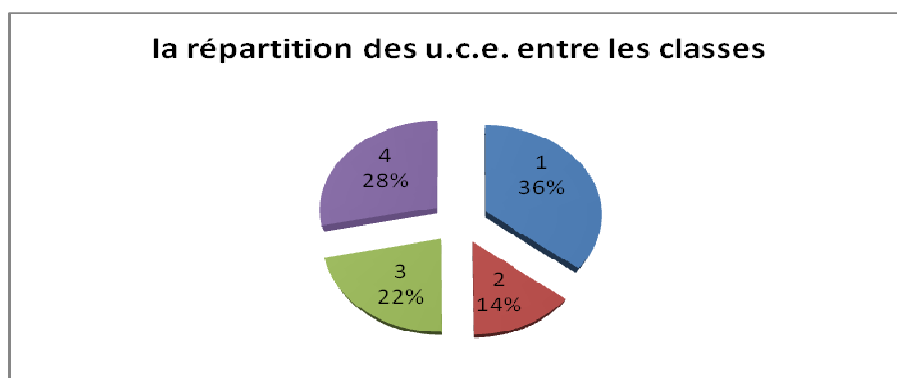
Alceste détermine comment s'organisent les éléments qui constituent le corpus à analyser, réduit l'arbitrage dans la description du corpus, met en évidence l'information essentielle contenue dans le corpus et l'utilisateur peut affiner l'analyse Alceste, tester de nouvelles pistes interprétatives en modifiant le paramétrage du corpus (Reinert 1983, 1986, 2008)

2. Alceste : résultat de logiciel

Le nombre total des mots traités est de 21 234, ce qui correspond à 2 266 formes distinctes, après la réduction des vocabulaires, le nombre des formes réduites est devenu 460 regroupent 476 d'unités de contexte élémentaires (uce).

Au niveau de croisement des classifications, le logiciel a retenu 4 classes correspondent à 57% d'unités de contexte élémentaires classées. Le graphique 4-1 suivant nous donne une idée claire.

Graphique 4-1 : répartition des unités de contexte élémentaire



D'après ce classement, on peut remarquer que cette première répartition ne nous donne pas des idées claires et satisfaisantes, dans ce cas on a effectué une analyse factorielle des correspondances pour mieux connaître l'organisation des mots et les positionnements des classes.

Analyse Factorielle des Correspondances : nous permet de : décrire l'organisation des mots spécifiques (mots pleins, mots outils, mots étoilés) et de positionner dans l'espace les classes terminales (sous forme de plans factoriels).

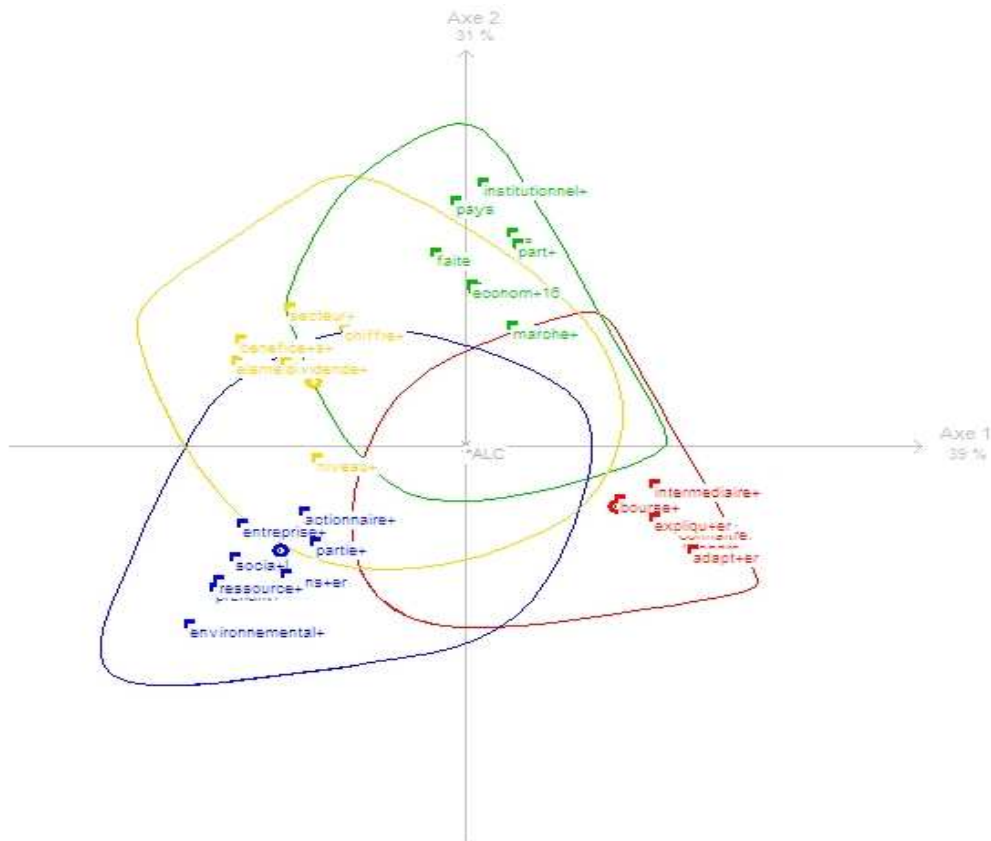
Tableau 4-4 : les classes terminales de l'analyse factorielle des correspondances.

Classe 1		Classe 2		Classe 3		Classe 4	
mots	khi2	mots	khi2	mots	khi2	mots	khi2
vendre	78	particulier	24	entreprise	75	dividende	49
produit	77	pays	17	salaire	65	PER	49
Profil	33	institutionnel	16	partie	35	nominal	37
intermédiaire	35	marché	16	prenante	36	chiffre	21
bourse	25	individu	12	actionnaire	29	actionnaire	20
risque	21	marché	16	ressource	28	Bénéfice	18
gestion	19	compte	12	Rse	21	historique	18
		France	11	humaine	18	direction	18
		français	10			CAC	18
		agent	10			publication	37
						déclencher	37
						croissance	18
						secteur	18
						quantitatif	18

D'après le tableau on remarque que la première classe regroupe les mots correspondent aux activités courantes sur le marché financier, la deuxième classe regroupe des intervenants sur le marché, quant à la troisième classe, il regroupe des vocabulaires et mots en liaison directe avec l'entreprise et son environnement. Enfin, dans la classe quatre on constate le groupement des indicateurs financiers qui sont à l'origine soit de déclenchement d'achat soit des indicateurs d'aide à la décision.

La représentation en coordonnées suivante, qui correspond au plan factoriel de notre corpus sous forme de 4 classes sur 4 axes retenus.

Graphique 4-2 : Représentation en coordonnées plan factoriel



La représentation graphique ci-dessus de l'Analyse Factorielle des Correspondances permet de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus, à savoir :

- Position relative des classes les unes par rapport aux autres;
- Principaux mots spécifiques;
- Position des modalités des variables signalétiques.

On observe une forte opposition entre les discours des classes 4 et 2 ; en revanche, celui de la classe 3 reste peu marqué.

Après avoir analysé notre texte et interprété les résultats fournis par le logiciel Alceste, une seconde analyse manuelle de corpus est nécessaire pour bien avoir des conclusions et des hypothèses qui peuvent nous aider à la suite de notre recherche.

III. Analyse des extraits significatifs manuellement

1. La situation actuelle du marché financier Français

Suite à l'évènement de la crise financière que le monde a connue, il ya eu un manque de confiance entre les investisseurs et les marchés financiers. En effet, pour Madame Olivier : « Au niveau du marché financier là on est dans une défiance des investisseurs institutionnels et surtout les individuels vers les intermédiaires financiers, c'est-à-dire la défiance n'est pas vis-à-vis des sociétés elles-mêmes, elle est vis-à-vis des intermédiaires financiers. » ; alors qu'un autre cadre supérieur de plus 30 ans d'expérience sur le marché financier a signalé (Mr Carval): que « il faut toujours tenir compte de la politique monétaire, la politique monétaire aujourd'hui est une politique en fait de post-crise, c'est dans ce contexte-là que se développe l'actualité des espions financiers », suivant notre même interlocuteur, la situation reste à

améliorer, mais il ya encore la présence de la peur de l'incertain , « *je pense qu'aujourd'hui la situation n'est pas trop mauvaise ce qui reste en fait c'est la crainte de l'inconnu* » , cela est dû notamment à la problématique de l'endettement excessif de certains gouvernements, ce qui a posé le problème leur fragilité de leur pouvoir en terme financier ce qui a un effet direct sur le « noting » ; « *vous avez aussi un problème dû à la fragilité de certains gouvernements et la situation financière de certains pays qui est une situation financière fragile, qui va entraîner la diminution de noting qui va diminuer, alors qu'avant la crise, en général, c'était rare les Européens qui n'avaient pas une note « Tripe A », aujourd'hui il ya beaucoup de pays qui sont mal classés, voilà et il ya quelques pays qui sont allés presque jusqu'à la faillite et c'est donc qui a posé un problème de liquidité qui est encore dans la mémoire des acteurs*». Au niveau de l'activité des marchés durant cette période de crise qui a eu un ralentissement remarquable du rythme, un autre spécialiste suggère que « *il ya eu deux années difficiles en termes de souscription c'est-à-dire ce que cherchent les clients , en terme des résultats pour la société elle-même puisque s'il ya baisse des cours donc il y a des baisses des chiffres d'affaires très importantes et là donc on est sur une stagnation plutôt qu'une reprise, on est encore sur la crue de la vague, je dirais en terme de résultat, pour eux en terme de développement, en espérant qu'on se dirige vers une orientation plutôt positive pour les années suivantes* ». Mais dans cette période de post-crise, un de nos répondants (Madame Olivier), a signalé le rôle important du marché interbancaire, mais qui dépend encore de la banque centrale, « *le marché interbancaire continue d'être dans les banques centrales, donc il n' y a plus de marchés interbancaires dignes de cette nom ce qui veut dire qu'on est en présence d'une certaine fragilité de la part des établissements des crédits concernant l'octroi des crédits* ». Mr. César a répondu qu' « *il y a des banques qui sont très liquides, mais le problème est que ces banques très liquides aujourd'hui ne sont prêtent encore à re-ouvrir le marché interbancaire et préfèrent aller vers les banques internationales européennes* » ce qui pose encore le problème de disponibilité des ressources financières pour le développement et la croissance des entreprises.

En répondant à cette question, deux de nos interlocuteurs nous ont signalé, la présence sur le marché financier, des différents types d'investisseurs à savoir les institutionnels, les particuliers, les traders... mais ce qui est important ce sont les comportements des particuliers (surtout s'ils sont réunis dans un club) durant la crise qui étaient différents des autres investisseurs en effet, « *Mais la différence c'est aux moments de la crise : les comportements des investisseurs individuels étaient différent de ceux des institutionnels et de ceux des professionnels des marchés, sur la partie par exemple des CAC 40 et on peut même aller un peu loin vers les SBF 120, les investisseurs individuels ont pris beaucoup de reculs et tous ne se sont pas précipité sur le bouton "vendre" et ils n'ont pas vendu leurs titres tout des suite , ils ont réfléchi, ils ont attendu, de plus dans les clubs d'investissement les gens prennent leurs décisions en groupe, ils se réunissent une fois par mois , il s'expliquent et votent leurs actions qu'ils les achètent ou les vendent, donc le fait qu'ils sont en groupe ça désamorce aussi les situations d'angoisse , des conflits* » (Madame Olivier). Mais dans ce contexte d'analyse, on a constaté que cet investisseur particulier est souvent dépendant de son conseiller et de l'intermédiaire boursier, suivant Madame Carval cadre supérieure « *se trouvent en face des intermédiaires qui ne savent pas répondre à leurs questions et qui vendent souvent des OPCVM et pas tellement de la bourse en direct ou alors des produits à capitaux garantis* ». En effet il se tend vers son intermédiaire financier et « *les dernières années lui ont prouvés que l'intermédiaire financier n'agissait pas forcément pour son bien a lui, mais il agissait pour son commissionnement* ».

Au niveau des commissions on a constaté suivant nos répondants qu'il ya eu deux types de commission ; « *une commission sur les frais d'entrée, le droit d'entrée sur l'OPCVM, c'est acquis au distributeur donc le vendeur d'OPCVM, le banquier touchera un pourcentage*

des frais de gestions annuels versés par le client donc ceci est une raison supplémentaire a motivé un banquier à vendre plus tôt un produit» (Mr. Peter).

Enfin, on peut conclure que le monde a connu une crise qui a couté cher aussi bien au niveau économique qu'au niveau social, mais, il ya ce qu'on appelle la sortie de crise, comme le suggère madame Olivier, on sait que *« c'est mieux que l'année dernière et ça se voit même sur les résultats des entreprises, mais ça se voit pas, il ya des chiffres que les politiciens n'aiment pas qui sont les taux du chômage, le chômage qui a un grand effet sur l'économie »* alors que *« l'essentiel, on peut dire qu'on a pu se sortir de cette crise même avec des dégâts énormes que ce soit au niveau de la création des emplois ou de la faillite d'un grand nombre d'entreprises et donc la perte des emplois. Beaucoup de travail reste à faire pour qu'aucune autre crise n'arrive ou bien minimiser les dégâts si ça arrive »* (Mr Drucker l'affirmé).

2. L'investissement des institutions et des particuliers durant cette période de post-crise?

Un répondant, Mr Vigier, cadre supérieur nous a donné une définition des types d'investisseurs, en effet selon lui *« Il faut dire qu'aujourd'hui en fait, à mon sens, de manière schématique il ya trois grands types d'investisseurs , il ya les institutionnels, qui sont très concentrés et qui ont les moyens pour mener à bien leurs politiques voire leurs principes , dans l'autre extrême, il ya une masse énorme d'individus qui ont toute sorte de comportements et qui ne sont pas quand même toujours convergents et il ya ce qu'on appelle aujourd'hui les « Inst-viduels », Inst comme institutionnels et viduels comme individu, « l'Inst-viduels ».*

Ce qu'on a remarqué dans ce paragraphe c'est que 3 répondants parmi 6 ont répondu négativement, directement, dès qu'on a posé la question, un répondant est neutre et deux autres ont argumenté leurs réponses, pour conclure que la situation actuelle n'encourage pas encore l'investissement massif des fonds.

Tableau 4-5 : L'encouragement de l'investissement durant cette période post-crise suivant les répondants.

Répondant	Réponse
César	<i>Non, Non ça n'encourage pas l'investissement</i>
Peter	<i>Pas de tout ! non !</i>
Olivier	<i>Pour l'instant non !</i>
Vigier	<i>Ça peut être oui et peut être non !</i>
Carval	<i>Ban, non c'est le grand problème, donc ça !</i>
Drucker	<i>Je peux dire enfin, il faut patienter encore !</i>

Dans la situation actuelle on voit qu'il ya peu de collectes sur le marché , cette collecte est très concentrée, et suivant un cadre supérieur (Mr. Peter) *« ceux qui collectent finalement ne sont pas très nombreux , et puis certains collectent fortement et ces collectes sont très concentrées »* , et donc, là, ce qui a caractérisé cette période c'est la polarisation en haut et en bas de la demande , de l'achat ou de la vente, *« pour l'instant on ne voit pas, on ne voit pas de reprise en tout cas sur les titres longs ; titre action ou autres titres, la demande n'était pas importante, mais peut être une phase d'attente tout ce qui est passif »*, suggère Madame Olivier.

Dans le cas des investisseurs particuliers, un interlocuteur nous a confié qu' *« en France on considère qu'il y'a plus que sept millions selon les dernières études, sept millions*

de détenteurs de titre en direct, il y'a des gens qui ont été touchés par les privatisations, par la crise, par la fiscalité, dans d'autres cas, ils ont des portefeuilles bien diversifiés». L'investissement boursier est l'investissement le plus rentable à long terme. Les produits à retenir dépendent du comportement de l'investisseur face aux risques, et ici on signale le problème de confiance puisque les investisseurs suivent souvent les conseils de leurs banquiers, « ils vont suivre le banquier, ce banquier suivi est gagnant dans tous les cas, et cherche lui aussi à augmenter ses rendements des gestions ». Mais pour fidéliser, il faut vendre avec le service après-vente « on explique aux gens les risques, comment ça fonctionne » (explique Mr. Drucker).

Par contre, on a constaté que les courtiers en ligne, eux, ont une clientèle qui est « déjà légèrement plus jeune que les gens individuels, en sens large quelqu'un de plus âgé, des gens plus jeunes des gens plus habitués à l'internet, en fait les heures, ça se passe plus vite et ça doit être très rapide » (suivant madame Carval, cadre supérieure).

Mais, pour conclure, en ce moment, ce qui encourage l'investissement c'est un peu la peur de la concurrence des nouveaux pays émergents, « pour les grandes entreprises, la lutte pour la part du marché devient plus dure à cause des nouveaux entrants, essentiellement, ce qu'on voit le plus c'est la Chine, l'Inde et le Brésil, les trois pays qui sont les plus actifs visiblement, donc les industriels n'ont pas le choix pour investir, donc ce n'est pas un investissement fait pour le plaisir, c'est un investissement défensif pour, au moins, garder la part des marchés ». (Mr César), alors que, suivant Madame Olivier « c'est la suite logique, dans la mesure où vous avez des incertitudes », « je rigole quand je lis les journaux parce que même certains profs scientifiques qui visent l'incertitude, l'incertitude existe toujours », même si Mr. Vigier nous a répondu « donc on est dans une situation particulière même si ça bouge dans le bon sens petit à petit d'une manière très timide où les investisseurs quand même, on peut dire les investisseurs qui ont beaucoup de liquidités y compris les entreprises, les individus et les institutions, mais il ya une attente », et un autre a signalé qu'« il y a moins d'investissements que de placements, plus de placements liquides ou quasi-liquides que des investissements à long terme ».

3. Le rôle des intermédiaires en Bourse et des conseillers financiers dans l'intégration des particuliers dans le marché financier

On peut remarquer que tous les interlocuteurs sont d'accord sur le fait que, la raison d'avoir des intermédiaires, c'est de rassurer, d'une certaine manière, d'aider les investisseurs, surtout les particuliers, à faire une allocation active qui soit d'accord avec leur richesse donc du patrimoine, Mr.César nous a signalé : « Personnellement je pense que, pour les intermédiaires en bourse il y a la loi du marché financier à appliquer, mais leurs résultats augmentent avec leurs activités dans le marché, donc il faut qu'ils attirent de plus en plus de clients, soit ceux qui ont de grands capitaux soit un grand nombre de petits capitaux ». Madame Olivier nous a confié que « l'AMF¹¹⁸ a mis une réglementation en place, la réglementation MIF et maintenant, chaque intermédiaire financier devra s'assurer qu'il vend à son client le produit le plus adapté. Pour répondre à cette exigence de l'AMF, les intermédiaires financiers ont mis en place des questionnaires et, à l'aide de cet outil, ils peuvent évaluer le profit de l'investisseur au niveau des risques et connaissances des types des produits ». En effet, on a constaté qu'il y a une présence des moyens pour protéger l'investissement des particuliers et encourager leurs investissements, « l'établissement financier à un souci de l'intérêt de l'épargnant et pas son souci » parce qu'il y a quelques années, l'autorité du marché financier a exigé des réglementations en essayant que les

¹¹⁸ L'Autorité de Marché Financier

établissements financiers travaillent dans l'intérêt des clients et pas uniquement pour leurs propres intérêts. « *Donc il y a eu la réglementation MIF qui a un but à la fois la protection des épargnants dans un premier temps et le fidéliser dans un second temps* ». Donc, le rôle des intermédiaires financiers qu'ils soient des courtiers, des gérants des comptes des tiers ou des conseillés en investissements consiste à essayer d'expliquer, de manière la plus simple possible, et compte tenir de la particularité des investisseurs, d'abord que « *c'est une tâche difficile parce que c'est un investissement pas uniquement monétaire, mais investissement en terme de temps pour que les intermédiaires puissent comprendre* » (Mr César), et en suite faire des recommandations aux clients et « *ça c'est un autre cotés un peu théorique dans la réalité* » (Mr. Peter). On peut noter aussi qu'à chaque intermédiaire en Bourse sa politique et ses efforts à faire en matière de la promotion de l'investissement et de placement que ce soit sous forme directe en bourse ou bien sous forme d'OPCVM. De même, on peut dire qu'on ne remarque pas la présence d'un « Marketing Financier » proprement dit, mais « *parfois des publicités disant qu'il y a eu des baisses des commissions ou autres frais, mais personnellement, je peux dire qu'il y a uniquement les efforts de l'État et les autorités du marché qui visent à attirer de plus en plus les particuliers et les encourageant au moyen des procédures et en fiscalité* » (Mr Drucker).

Enfin, on peut dire que l'investisseur, sur le marché financier, est un membre d'une longue chaîne, là où les membres sont les uns dépendants des autres. Comme a signalé Mr. Vigier « *le banquier ou bien le conseiller doit chercher le produit le plus adapté parce que chercher le produit le plus adapté cela vaudra dire être transparent et rassurer l'investisseur qui peut être fidèle, à long terme, à sa banque, à ces actions, à ses entreprises et voilà donc on voit tout un circuit en fin de fidélisation d'une partie prenante, ce qui signifie stabilité des ressources financières pour toute l'économie, la création de la richesse et, bien sûr, création des emplois et donc réduction du chômage* ». Mais, ils restent la transparence, la confiance et le conseil jouent un rôle primordial dans protection des investisseurs et l'économie bien évidemment.

4. Le rôle des investisseurs comme partie prenante ressource pour l'entreprise

Le rôle des investisseurs, comme étant partie prenante ressource financière pour l'entreprise, est en lien direct avec la responsabilité sociale de l'entreprise, en effet Mr. Olivier a répondu brusquement, en lui posent notre question : « *Partie prenante dans la mesure où ils soient actionnaires ou détenteurs des obligations, vous posez cette question dans le sens de ce qu'on appelle la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est une question de mode* », alors que Mr César, pour lui « *Investisseurs c'est création d'entreprises, création d'emploi, baisse de chômage, développement national* », il a insisté, à la fois, sur les multiples positions que peut avoir un investisseur parmi les différentes parties prenantes, « *L'investisseur peut être à la fois actionnaire, consommateur, travailleur et même aussi fournisseur, mais sur le marché financier. De notre point de vue et, à notre connaissance personnelle, l'investisseur est la source principale pour l'entreprise, c'est la source financière, c'est le porteur du fond, tout commence par l'investisseur puis arrivent les autres parties prenantes une à une, mais tout commence par l'investissement pour qu'il puisse y avoir ensuite des partages des valeurs plus ou moins équitables* ». Une femme a répondu « *Partie prenante ressource, oui c'est sur, c'est une ressource des fonds d'investissement, ressource de capital pour que l'entreprise puisse survivre et rentabilise ses capitaux* ». Dans ce même sens, on peut dire aussi que, que ce soit dans le cas de la création d'une entreprise ou dans la poursuite de vie d'une entreprise, il y a la nécessité de présence des actionnaires individuels et/ou institutionnels, mais sur le marché financier actuel il y a aussi d'autres intervenants.

Tableau 4-6 : Le rôle des investisseurs comme partie prenante ressource pour l'entreprise suivant les différents répondants.

Répondant	Réponse
César	<i>« L'investisseur peut être à la fois actionnaire, consommateur, travailleur et même aussi fournisseur.</i>
Peter	<i>les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risques de l'entreprise.</i>
Olivier	<i>Partie prenante ressource, oui c'est sûr</i>
Vigier	<i>Pas d'investisseurs, pas de travail et il n'y'aura plus d'entreprises !!</i>
Carval	<i>Partie prenante, porteur du fond, c'est la ligne de départ</i>
Drucker	<i>Partie prenante, donc ça veut dire qu'ils sont plus attentifs à tout ce qui est RSE.</i>

Du côté entreprise proprement dit, la décision financière se compose de trois décisions principales à savoir : la décision d'investissement, la décision de financement et la politique de dividende. La décision d'investissement qui est influencée par les deux autres composants de la décision financière (la décision de financement et la politique de dividende) occupe une place centrale dans l'entreprise parce que c'est cela qui attire les investisseurs qui veulent garantir le rendement de leurs investissements ; et si l'entreprise commence à perdre ses actionnaires, cela va lui poser beaucoup de problèmes à long terme. *« L'Investisseur est porteur du fond, c'est la ressource financière primordiale qui sert à la survie du reste de la chaîne de valeurs donc je pense qu'il faut bien connaître et estimer les comportements des porteurs du fond dans l'entreprise, ce qui n'est pas facile du tout »* (Mr Drucker). Comme l'investisseur joue un rôle important dans les décisions, ici on a constaté la participation des actionnaires individuels, en effet *« l'investisseur particulier est peu présenté, il fait peu entendre sa voix en assemblée, il ya très peu des votes de la part des investisseurs particuliers après il ya des associations des actionnaires minoritaires qui font entendre ces voix »* (Madame Carval). L'investisseur, pour son intérêt personnel et pour l'intérêt de l'entreprise, peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'émetteur auprès des autres parties prenantes, à savoir les clients ou les fournisseurs, mais parfois, l'entreprise essaye, à l'aide des différents moyens, de fidéliser surtout dans les cas où il y a la circulation des informations qui peuvent être à l'origine de la perte de confiance sur le marché, une de nos répondants nous a raconté l'histoire de retard de livraison des avions A380 ; *« quand il y a eu le problème de retard de livraison chez l'ADS de l'A380 on a ramené des clubistes à visiter le site de production et les gens, ce jour-là, me disaient ah ! Je comprends en fait, quand je voyais dans la presse les retards et tout ça, je vois physiquement à quoi correspond, je comprends c'est une grosse machine très compliquée à faire et après peut être il y aura une attitude vis-à-vis de l'entreprise différente et qui est plus fidéliser en fait voilà !! »* (Madame Olivier). L'EDF aussi propose des formations à la Bourse à ses clubs des actionnaires, *« c'est de plus en plus habituel de proposer une formation sur déchiffrer les chiffres économiques, ils travaillent sur un article de presse avec cinquante ou quatre-vingts personnes dans la salle et leur explique ce que signifie quoi PER, ce que signifie résultat net, ce que veut dire quoi par exemple dividende et EDF le fait donc, ce sont les émetteurs qui ont ce rôle explicatif et, ce qui est bizarre, c'est que logiquement ça devrait plutôt être l'intermédiaire en Bourse ou le conseiller financier »* (Mr. César). Dans ces cas les émetteurs, les sociétés cotées font le travail de conquête en fait, ce sont eux qui vont œuvrer pour avoir les actionnaires, la personne, quand elle a assisté à une formation offerte, derrière la personne, il ne reste que cette entreprise qui a fait des efforts pour le former, elle a fait des efforts de communication et donc cela va créer un lien qui peut être très fort entre lui et la société *« là c'est plus une*

histoire de chiffres, après on est sur un lien qui est un lien d'ordre un petit plus subjectif avec la société, comme je me sens actionnaire pleinement de cette société ».

Enfin, on peut constater que, dans l'entreprise, et même sur le marché financier les décisionnaires, les investisseurs institutionnels sont ceux qui tiennent aujourd'hui la fraction la plus importante des titres cotés sur les marchés financiers, mais l'actionnariat des particuliers est revenu à une progression remarquable.

Cette progression peut poser des problèmes d'anticipation pour les grands investisseurs, il s'agit, désormais, pour eux, d'anticiper le comportement de ces investisseurs particuliers après la forte chute des valeurs, à savoir à titre d'exemple, les valeurs technologiques et de l'internet. *« Donc, je dirais, personnellement qu'une meilleure compréhension de ces déterminants pourrait accroître la confiance de l'investisseur dans les marchés financiers »* (Madame Carval).

5. Les attentes des investisseurs de l'entreprise en matière de RSE

La pratique de la RSE, dans l'entreprise ce n'est plus la mode, c'est la loi qui oblige les entreprises actuellement à respecter un certain nombre de normes sociales, environnementales... *« Donc l'entreprise doit avoir une politique claire au niveau ressources humaines, lutte contre les pollutions, contre certaines maladies qui sont plus ou moins liées à leurs activités »* (un interlocuteur s'exprime). en effet une femme cadre supérieure a répondu à propos de ce sujet *« la démarche Responsabilité sociale de l'entreprise fait du dialogue avec toutes les parties prenantes, tous les acteurs de la société civile, la base d'une relation de répartition des gains équitablement et là est le problème !! En prenant en compte les attentes non seulement des consommateurs, des actionnaires et des salariés, mais aussi des autres acteurs de la société civile et qu'il n'est pas de tout facile de gérer et de satisfaire les besoins de tout le monde. Donc, c'est juste l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes, comme c'est noté dans Livre vert, de juillet 2001 si je n'ai pas oublié ! ».* Alors que, suivant Madame Olivier, *« il y a un pacte pour l'investissement responsable en fait signé par quelques milliers d'investisseurs institutionnels et des fonds des pensions qui sont très importants dans le monde et qui s'engagent, en fait, à faire attention à la politique ESG pratiqué par l'entreprise Environnement, Sociétale et Gouvernance ».*

Tableau 4-7 : Les attentes des investisseurs de l'entreprise en matière de RSE suivant les réponses collectées.

Répondant	Réponse
César	C'est très difficile de définir dans une seule phrase ou dans un seul critère la responsabilité sociale des entreprises, c'est complexe
Peter	Réellement l'investisseur a compris que la politique sociale de l'entreprise est très importante pour lui
Olivier	Les vagues RSE et ISR qui se mettent en place sont des vagues institutionnelles.
Vigier	un mouvement de civilisation, c'est un phénomène qui ni se développe pas seulement dans les pays riches, mais aussi dans le pays moins développés ou émergents.
Carval	la démarche Responsabilité sociale de l'entreprise fait du dialogue avec toutes les parties prenantes.
Drucker	En matière de RSE il y a beaucoup d'attentes et contrairement à ce qu'on pense, parce que, en fait on affronte tout le temps l'actionnaire et le salarié. Or, c'est ridicule !!

On peut constater aussi, au niveau de la démarche de RSE, l'inquiétude des actionnaires et cela se confirme dans le cas de France télécom ,évoqué par 5 personnes parmi les 6 ; le cas de Nike qui a fait travailler des enfants en Asie , ce cas est évoqué par 4 personnes, *« Et les actionnaires, c'est très important pour eux, à titre d'exemple, France Télécom quand il y avait les histoires des suicides, nous quand on a fait des réunions avec France Télécom, il y avait des questions des actionnaires. Les choses reviennent sur la question de l'environnement lors d'une réunion avec Saint-Gobain où les gens ont posé des questions sur le respect des normes HQE haute qualité environnementale : est ce que vous utilisez des choses bien pour la nature ? Est-ce que vous allez lancer un système avec l'énergie propre. Ça c'est quand même une demande forte, mais attention ça passe après la partie financière, l'actionnaire ce n'est pas un humaniste c'est quelqu'un qui veut d'abord gagner de l'argent de l'entreprise et il souhaite le faire aussi en respectant son environnement et puis aussi les gens qui travaillent dedans »* (Mr Drucker). Un accord total des opinions qui considèrent en fait que l'investissement n'est plus un phénomène neutre, c'est-à-dire qu'on n'est pas en dehors de la responsabilité de l'entreprise, lorsqu'on prend une part soit sous forme d'action soit un investissement sous forme obligataire, et considèrent qu'on est responsable des externalités négatives, Madame Olivier a évoqué le cas de British Pétrole. Un répondant suggère *« Avez-vous en fait un souci de l'impact que peut avoir votre investissement ? On ne va pas chercher dans ce cas là, que la rentabilité de l'investissement, mais aussi on va chercher ce qu'on peut dire en économie à maximiser ou à optimiser le bien-être de la collectivité, c'est ça !! »* . Contrairement à l'externalité positive *« lorsqu'une société investit dans un secteur qui peut pousser dans de sens de plus d'emploi, c'est l'externalité positive, qu'on peut avoir un plus d'emplois, de salaires ou un niveau de vie plus élevé »*.

Alors que l'investissement socialement responsable est en progression continue et les entreprises se concentrent, de plus en plus, sur les questions sociétales, environnementales et de gouvernance en proposant des offres qui soient « durables » ou ISR, il n'est pas du tout facile d'ignorer le coté financier, en effet, alors que *« les investisseurs attendent essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes tout en assurant une forte rentabilité des capitaux investis »* (comme le suggère Mr. César) ; il est très difficile pour l'investisseur de ne pas penser à maximiser le rendement de son capital, sur ce point, l'ensemble des interlocuteurs sont d'accord que les attentes en matière de RSE sont en deuxième position ,*« mais pour un investisseur la rentabilité de son investissement reste sa première préoccupation, à mon avis bien sûr »*, répond Mr Peter, pour un autre : *« ça c'est une composante très importante et ce n'est qu'une seule composante ,c'est-à-dire derrière s'il n'y avait pas la partie financière, il y avait que la partie composante environnementale, bon, les gens ne seront pas fidèles voilà !! »*, suivant Madame Carval *« s'ils peuvent avoir le meilleur comportement aux niveaux environnemental, sociétal et autre les gens sont quand même pour gagner de l'argent »*.alors que, pour le cas d'un investisseur particulier, Mr.Vigier a dit *« un particulier, pense bien à l'environnement sûrement, mais, il va investir pour gagner de l'argent et construire son patrimoine comme ça et pas pour en perdre »*.

Les rapports RSE ou ISR sont sous forme d'une contrainte puisque c'est une obligation politique de faire ce genre de rapports, il ya une obligation en terme de réputation, puisque c'est la concurrence qui fait aussi qu'on doit avoir ce type des rapports et qu'on doit respecter un certain ensemble de critères pour qu'on soit en fin bien noté par les agences , par les investisseurs, moins notés donc moins présentés dans les portefeuilles.

6. Les différents critères de choix qui fidélisent et attirent le plus les investisseurs dans leur décision d'investissement (les déterminants de la fidélisation des actionnaires).

En répondant à cette question, nos interlocuteurs ont cité au total, exactement 14 critères de choix d'investissement qui peuvent être l'origine de la fidélisation des investisseurs, le plus grand nombre des critères cités par un homme de 56 ans ; 11 critères alors que le nombre le plus faible est cité par un autre homme aussi c'est uniquement 7, on obtient enfin une moyenne de 8.833 critères par personne. Nous avons laissé les répondants commencer librement par les critères qualitatifs ou quantitatifs. Le tableau 4-8 présente le nombre des critères cités par personne.

Tableau 4-8 : le nombre des critères de fidélisation des investisseurs cités par chaque répondant.

	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4	Personne 5	Personne 6
Nombre des indicateurs cités	7	8	10	9	11	8

Au niveau des différents critères de choix qui attirent le plus les investisseurs dans leurs décisions d'investissement (qui forment la bonne qualité d'une action) on peut citer une quinzaine de déterminants qui peuvent influencer et déclencher l'achat de l'action d'une entreprise et inciter à être fidèle, sur le marché financier .Notre première remarque c'est l'absence quasi-totale des critères sociaux, une seule et unique citation, en accompagnement de l'image de l'entreprise, « *l'image de l'entreprise, ou bien comme on a dit les pratiques sociales de l'entreprise* » (dit Mr Drucker). Les critères quantitatifs sont les plus cités et les plus répétés à savoir , le dividende, le PER, le rendement et le bénéfice net par action, le nominal est important pour quelques-uns aussi, mais deux répondants ont ignoré son effet direct « *mais on a pas approuvé statistiquement que lorsqu'on splitte une action, on a plus d'actionnaires derrière.il n'est pas prouvé que ça attire plus de monde, uniquement dans des cas rares moi je ne connais pas beaucoup d'études statistiques là-dessus* », Mr. Peter a argumenté ses points de vue. Le taux d'intérêt et le taux d'inflation sont deux indicateurs économiques qui laissent l'investisseur dans une situation de choix entre actions et obligations « *Sinon ces critères et surtout, les taux d'inflation qui est un critère général de contexte* ». Un autre a répondu « *c'est le taux d'inflation et même en absence d'inflation le principal facteur en fait qui fait trembler la poche des investisseurs institutionnels, c'est l'inflation et j'insiste bien* », Madame Olivier a insisté aussi « *l'inflation tue l'investissement* ». Les publications à l'intention des investisseurs, par exemple, des lettres aux actionnaires, pour avoir un lien solide, et qui ne sont pas sous forme de rapports chiffrés, mais des politiques de croissances externes, des politiques de fusion acquisition, investissement à l'étranger, délocalisation et explication aussi de quelques indicateurs économiques, la bourse ; ne forment pas en général un indicateur d'achat, mais plutôt de fidélisation, Mr. Vigier nous a confié que « *La publication c'est la fidélisation ce n'est pas un déclencheur d'achat, vous être actionnaire et on crée cette relation de contact et ça, c'est un élément fort pour la fidélisation*».

Au niveau quantitatif, on remarque qu'il ya un lien fort entre le dividende, le bénéfice par action et le rendement d'une action « *Bon au niveau quantitatif personnellement et généralement le dividende, le rendement de l'action, donc aussi le bénéfice par action, comme ils peuvent être un indicateur d'achat, ils peuvent être un indicateur de fidélisation*» (Mr. César). Mais reste le plus important et primordial c'est le dividende, « *Le premier c'est le dividende, c'est le premier* » « *.pour moi c'est le dividende c'est majeur* »,

« il y a des gens qui vont utiliser les dividendes versés pour leur vie quotidienne », « le dividende c'est très important » (Mr Drucker). Le dividende peut aussi être une source majeure des investisseurs pour faire face aux dépenses quotidiennes par exemple « c'est le dividende qui va être versé, il y a des gens qui vont utiliser les dividendes versés comme complément à leur retraite », (a dit Madame Olivier) et aussi « j'ai un oncle qui a investi en bourse juste pour avoir un rendement régulier pour compléter sa retraite voilà ». Un de nos répondants a insisté sur le bénéfice par action, en répétant trois fois de suite « je répète aussi le bénéfice net par action je vois qui ça marche très, très bien ». Alors, madame Carval a fait le lien de bénéfice net par action avec le PER : « Le bénéfice net par action c'est très important de la même façon que le PER, le PER est très important dans la société parce que, en fait, ça permet aux gens de former un ordre de classement des entreprises de même secteur ». alors pour un autre « le PER c'est américain et un peu français et ça marche toujours comme le bénéfice par action ».

Au niveau de la répartition du capital de l'entreprise, il ya eu un désaccord entre deux répondants : alors que, pour un « le pourcentage de capital détenu par l'État, ça assure les actionnaires », pour l'autre, « Avant la crise, vers 40% des investisseurs sont des étrangers, mais les actionnaires ne connaissent pas, généralement la répartition de capital, ça ne doit pas être un élément de choix d'investissement ». donc, on ne peut pas considérer ce critère important dans la suite de nos études.

Dans le tableau 4-9 on présente l'ensemble des critères cités et argumentés par quelques phrases remarquables.

Tableau 4-9 : les critères cités et argumentés par les répondants

Indicateur	Citations	Quelques citations remarquables
Dividende	19	Le premier c'est le dividende, c'est le premier. Pour moi c'est le dividende qui est majeur. Il y a des gens qui vont utiliser les dividendes versés pour leur vie quotidienne. Le dividende c'est très important.
Nominal	7	Le nominal de l'entreprise peut être un motif à l'achat. Donc pour moi ça peut être un frein un nominal élevé.
PER	12	Le PER de la société est très important parce que, en fait, ça permet aux gens de former un ordre de classement des entreprises. Le PER c'est américain et un peu français et ça marche toujours comme le bénéfice par action.
Rendement	15	Le premier critère sera le rendement de l'action
Image de l'entreprise	4	L'image de l'entreprise aussi. L'image de l'entreprise ou bien comme on a dit les pratiques sociales de l'entreprise. Je pense qu'au niveau qualitatif, l'image de l'entreprise c'est très important.
Taux d'intérêt	2	Je pense aussi que le taux d'intérêt est très important aussi
Taux d'inflation	1	Je pense aussi que le taux d'inflation peut être un critère déterminant.
Historique de l'action	3	L'historique de l'évolution de cours de l'action peut être aussi un élément d'achat
Les publications et les prévisions	3	Les actionnaires sont aussi très attentifs aux publications des entreprises.
L'équipe	2	Au niveau fondamental c'est le PDG et son équipe

dirigeante		dirigeante et ce n'est pas la notoriété
La répartition du capital	2	La répartition de capital, ça ne doit pas être un élément de choix d'investissement. Le pourcentage de capital détenu par l'État même que ça assure les actionnaires
Bénéfice net par action	11	Le bénéfice net par action c'est très important. Je pense que dans le quantitatif reste le bénéfice net par action qui peut avoir une note de 8 sur 10
La fiscalité	2	La fiscalité est très importante aussi surtout pour les individuels
Le secteur d'activité	1	Et peut- être son secteur d'activité

Enfin, on peut constater que les critères financiers jouent un rôle très important au niveau de décision d'achat d'un investisseur que ce soit particulier ou institutionnel et même trader. « *Mais il faut savoir qu'une personne ou qu'une institution investit juste pour gagner de l'argent donc il ne faut pas oublier le bénéfice net par action, le rendement de l'action* », pour un autre, « *gagner de l'argent, c'est leur objectif quand ils forment leur portefeuille* », un homme a commencé par « *Bon surtout les critères financiers, celui qui dit ; j'investis dans cette entreprise parce que je t'aime, ce n'est pas du tout vrai, c'est un menteur...* ». L'investissement en action est un investissement à long terme qui nécessite beaucoup de patience, le taux de risque et le taux de rendement sont liés mais le principal critère à retenir est celui de la régularité. Il faut, pour bien investir en Bourse, investir régulièrement sur une longue période. « *Non par exemple investir 100 en une fois, mais par 10 en plusieurs fois. Le fait d'investir en plusieurs fois a l'avantage de lisser la volatilité du marché, c'est-à-dire son risque* ».

D'après l'analyse de nos différents entretiens et pour déterminer les différents indicateurs (déterminants) des choix d'investissement et de fidélisation, on peut formuler les différentes hypothèses suivantes :

- le paiement des dividendes peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- le bénéfice par action peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- le PER peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- le rendement peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- le nominal peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- la politique fiscale peut être considérée comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- le taux d'intérêt peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- l'image de l'entreprise peut être considérée comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- l'historique de l'action peut être considéré comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.
- les prévisions publiées par les entreprises peuvent être considérées comme un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.

Enfin, on peut remarquer que ces différents indicateurs n'ont pas les mêmes importances dans la prise des décisions, donc il nous suffit, dans ce cas, de trouver une autre méthode pour bien formuler nos hypothèses finales qui vont être traitées dans la suite de la présente recherche. Un codage nécessaire est constaté dans ce cas.

Le tableau 4-10 représente le codage de la question 6 pour connaître l'importance de chaque critère, suivant nos répondants.

Tableau 4-10 : Suivant chaque répondant, l'importance de chaque critère de fidélisation.

Indicateur	Citations	Ordres 1	Ordres 2	Ordres 3	Ordres 4	Ordres 5	Ordres 6
Dividende	19	1	2	1	1	2	1
Nominal	7		7	9		9	
PER	12	3	4	2	3	4	3
Rendement	15	4	3	3	4	3	4
Image de l'entreprise	4		8	8		5	5
Taux d'intérêt	2	6		5	6		
Taux d'inflation	1		1	6	8		6
Historique de l'action	3			10	5	10	
Les publications et les prévisions	3	7			7	7	
L'équipe dirigeante	2		6	7	9	8	7
La répartition du capital	2			9			8
Bénéfice net par action	11	2	5	4	2	1	2
La fiscalité	2	5				6	
Le secteur d'activité	1					11	

Pour trouver un classement final des critères de choix d'investissement, nous allons essayer de trouver une simple méthode mathématique et en fin, nous avons suivi les démarches suivantes¹¹⁹ :

$$\text{NGI} = \text{NTC} + \sum [(\text{NCI} - \text{OC})]$$

Avec :

¹¹⁹ **Jahmane A, Fustier B. et Van Hoorebeke D (2010)** ; Les Investisseurs particuliers et la crise financière : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien : Colloque Djerba 2010 « REGULATIONS FINANCIERES » les 12 & 13 Décembre 2010 TUNISIE.

Jahmane A, Van Hoorebeke D (2011) ; L'actionnariat des particuliers : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien ; Conférence AIMS 2011 Nantes 7-9 Juin 2011

NGI : Note Globale de l'indicateur
NTC : Nombre Total des Citations d'un indicateur
NCI : Nombre Total des critères ou indicateurs
OC : Ordre de citation d'un spécialiste

Exemples explicatifs :

- Un critère cité par un spécialiste comme le premier reçoit une note de $14-1 = 13$.
- Un critère cité par un spécialiste comme le deuxième reçoit une note de $14-2 = 12$.
- Un critère n'est pas cité par un spécialiste reçoit la note zéro.

Le tableau 4-11 nous donne une idée claire sur le classement final des critères de choix.

Tableau 4-11 : le classement final des critères de fidélisation des investisseurs

Critère du choix	Citations	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5	Note 6	NGI	Classement
Dividende	19	13	12	13	13	12	13	95	1
Nominal	7	0	7	5	0	5	0	24	9
PER	12	11	10	12	11	10	11	77	4
Rendement	15	10	11	11	10	11	10	78	3
Image de l'entreprise	4	0	6	6	0	9	9	34	7
Taux d'intérêt	2	8	0	9	8	0	0	27	8
Taux d'inflation	1	0	13	8	6	0	8	37	5
Historique de l'action	3	0	0	4	9	4	0	20	11
Les publications et les prévisions	3	7	0	0	7	7	0	24	9
L'équipe dirigeante	2	0	9	7	5	6	7	36	6
La répartition du capital	2	0	0	5	0	0	6	13	13
Bénéfice net par action	11	12	9	10	12	13	12	79	2
La fiscalité	2	9	0	0	0	8	0	19	12
Le secteur d'activité	1	0	0	0	0	3	0	4	14

À partir de ce tableau, résumant les résultats de notre étude qualitative, on déduit le classement des critères de choix d'investissement et de fidélisation pour les investisseurs ; ce classement va nous donner une idée primordiale sur le coefficient d'importance de chaque critère retenu pour la définition de déterminants de la fidélisation des investisseurs.

Suivant les notes globales des indicateurs, on peut constater qu'il ya trois groupes d'indicateurs : Groupe des indicateurs de forte importance, groupe des indicateurs d'une moyenne importance, mais peuvent être déterminants et un troisième groupe où on trouve les

indicateurs à faible importance, mais qui peuvent être déterminants en combinaison avec les autres, les tableaux suivants résument nos résultats.

Tableau 4-12 : Les indicateurs d'une grande importance

Critère du choix	NGI	Classement
Dividende	95	1
Bénéfice net par action	79	2
Rendement	78	3
PER	77	4

On remarque qu'à partir de ce tableau, la moyenne des notes générales des indicateurs est de **82.25**, le dividende est très important par rapport aux autres critères (bénéfice par action, rendement et PER) qui ont des valeurs très proches.

Tableau 4-13 : les indicateurs d'une moyenne importance

Critère du choix	NGI	Classement
Taux d'inflation	37	5
L'équipe dirigeante	36	6
Image de l'entreprise	34	7

On remarque qu'à partir de ce tableau, la moyenne de notes générales des indicateurs est de **36.66**, c'est une moyenne très faible par rapport au premier groupe, c'est inférieur à la moitié **43.36 %**, on remarque aussi que ces trois critères ont presque la même importance, mais n'ont pas une grande influence dans la prise des décisions.

Suivant ces résultats et pour manques des informations et des mesures quantitatives de quelques indicateurs (l'équipe dirigeante, l'image de l'entreprise), dans la suite de notre étude quantitative, on va ignorer ce groupe d'indicateurs tout en signalant qu'ils peuvent être déterminants, mais de faible importance et n'auront pas une grande influence sur les résultats obtenus.

Tableau 4-14: Les indicateurs d'une faible importance

Critère du choix	NGI	Classement
Taux d'intérêt	27	8
Nominal	24	9
Les publications et les prévisions	24	9
Historique de l'action	20	11
La fiscalité	19	12
La répartition du capital	13	13
Le secteur d'activité	4	14

On remarque qu'à partir de ce tableau du troisième groupe, la moyenne des notes générales des indicateurs est de **18.71**, c'est une moyenne très faible par rapport au premier

groupe, il représente **22.75 %** de la moyenne du premier groupe et **51.03%** de la moyenne du second groupe.

Suivant ces résultats, et pour manques des informations et des mesures quantitatives de quelques indicateurs (le secteur d'activité, les publications et les prévisions), dans la suite de notre étude quantitative on va ignorer ce groupe des indicateurs tout en signalant qu'ils peuvent être déterminants, mais de très faible importance et n'auront pas une grande influence sur les résultats obtenus.

Conclusion et formulation des hypothèses

Dans un contexte de globalisation et de libre circulation des informations et des capitaux, après une période de crise qui a touché le monde entier, actuellement on peut remarquer qu' au niveau du marché financier, on est dans une défiance des investisseurs institutionnels et surtout les individuels vers les intermédiaires financiers, c'est-à-dire la défiance n'est pas vis-à-vis des sociétés elles-mêmes, mais elle est vis-à-vis des intermédiaires financiers .Mais on doit tenir compte de la politique monétaire, la politique monétaire aujourd'hui, est une politique de post-crise, c'est dans ce contexte-là que se développe l'actualité des espions financiers , un autre problème aussi c'est le problème dû à la fragilité de certains gouvernements et la situation financière de certains pays.

Suivant Trinquécoste (2010 p.15), les hypothèses comportementales confèrent à la théorie positive de l'agence (TPA) une dimension plus dynamique dans l'analyse de la firme, insistant sur les caractéristiques adaptatives des individus. Ils sont alors considérés comme calculateurs –arbitrant entre les différentes sources d'utilités ; ils sont supposés « maximisateurs », cherchant à accroître leur fonction d'utilité dans la limite de leurs capacités cognitives et de leur intégration sociale ; ils sont jugés insatiables, et créatifs-étant à même de s'adapter, voire de prévoir les changements de leurs environnements. Chareau (1998)¹²⁰ qualifie cette rationalité de « socialement située », les normes sociales représentant des contraintes et contribuant à conditionner l'action.

Pour les investisseurs, la création de valeur est un objectif primordial. Chaque investisseur a sa philosophie de gestion de son portefeuille d'action quelle que soit la place boursière concernée, le rôle de ce type d'investisseurs est de plus en plus important dans la capitalisation boursière et la liquidité des marchés boursiers.

Pour les intermédiaires en bourse, il y a la loi du marché financier à appliquer, mais leurs résultats augmentent avec leurs activités dans le marché, donc il faut qu'ils attirent de plus en plus de clients, soit ceux qui ont de grands capitaux soit un grand nombre de petits capitaux. L'investisseur est la source principale pour l'entreprise, c'est la source financière et le porteur du fond, tout commence par l'investisseur puis arrivent les autres parties prenantes une à une, mais tout commence par l'investissement pour qu'il puisse avoir ensuite des partages des valeurs plus ou moins équitables ; « *L'investisseur est porteur du fond, c'est la ressource financière primordiale qui sert à la survie du reste de la chaîne de valeurs donc je pense qu'il faut bien connaître et estimer les comportements des porteurs du fond dans l'entreprise ce qui n'est pas facile du tout* » (a répondu Mr. César).

Dans l'entreprise et même sur le marché financier, les décisionnaires, les investisseurs institutionnels sont ceux qui tiennent aujourd'hui la fraction la plus importante des titres cotés, mais l'actionnariat des particuliers est revenu à une progression remarquable. Du côté

¹²⁰ Charreaux G. 1998 : le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, Economie et sociétés n°8-9 p.47-65

entreprise, proprement dit, la décision financière se compose de trois décisions principales à savoir : la décision d'investissement, la décision de financement et la politique de dividende. La décision d'investissement, qui est influencée par les deux autres composants de la décision financière (la décision de financement et la politique de dividende), occupe une place centrale dans l'entreprise parce que cela qui attire et fidélise les investisseurs qui veulent garantir le rendement de leurs investissements et si l'entreprise commence à perdre ses actionnaires cela va lui poser beaucoup de problèmes de financement à long terme.

Enfin, alors que les investisseurs attendent essentiellement aussi que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en collaboration avec les autres parties prenantes, tout en assurant une forte rentabilité des capitaux investis. Donc l'entreprise doit avoir une politique RSE claire au niveau des ressources humaines, environnement et gouvernance. L'investisseur, pour son intérêt personnel, et pour l'intérêt de l'entreprise, peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'émetteur auprès des autres parties prenantes, à savoir les clients ou les fournisseurs, mais parfois l'entreprise essaye, à l'aide des différents moyens de fidéliser ses investisseurs, surtout dans les cas où il y a la circulation des informations qui peuvent être à l'origine de perte de confiance sur le marché.

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus, au moyen d'un traitement manuel, a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue et a permis de proposer un recensement des critères des choix et de fidélisation des investisseurs lors de leurs investissements en actions et/ou de rester fidèle au même titre, il est à préciser que, le plus important, ce n'est pas d'étudier nombre de critères déjà existants, mais ce qui est plus intéressant, c'est plutôt de constater les plus importants dans la prise des décisions. Comme stipule notre question recherche : *quels sont les facteurs les plus importants pour les investisseurs pour être fidèles à l'entreprise ?* On a interrogé différents acteurs présents sur le marché financier pour avoir des réponses claires aux demandes de cette partie prenante ressource externe à l'entreprise, « *Sur des cibles professionnelles très précises ou d'experts, des microéchantillons de moins de six personnes sont envisageables lorsque la problématique est très pointue, les avis des experts ayant tendance à se répéter ou à se segmenter assez rapidement* ». Couratier et Miquel (2007 p.138). Puisque nous nous sommes intéressés à la classification suivant le taux d'importance tout en prenant en compte l'ordre de nomination de chaque critère par les répondants.

À partir de ces tableaux résumant les résultats de notre étude qualitative, on déduit le classement des critères de fidélisation pour les investisseurs, ce classement qui va nous donner une idée primordiale sur le coefficient d'importance de chaque critère détenu pour la définition de la qualité d'une action ; le bénéfice par action, le rendement, le price earning ratio, le dividende.

H1 : le paiement des dividendes représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.

H2 : le bénéfice par action représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs

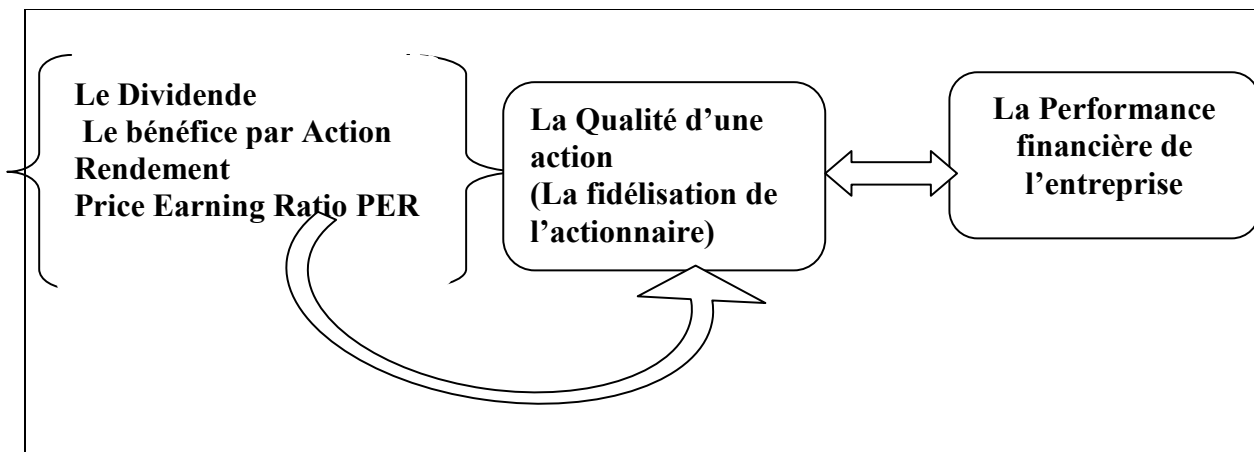
H3 : le PER représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs

H4 : le rendement représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs

H5 : la fidélisation des actionnaires a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise

Notre modèle de recherche concernant la partie de la fidélisation des Investisseurs sera présenter par le figure 4-2.

Figure 4-2 : le modèle de recherche la fidélisation des investisseurs et la performance financière de l'entreprise.



Après avoir bien identifié les critères de fidélisation des investisseurs qui forment *la meilleure qualité d'une action ; les déterminants de la fidélisation des actionnaires* cotée en bourse des valeurs mobilières de Paris (le bénéfice par action, le dividende, le price earning ratio, le rendement de l'action), dans notre deuxième partie de cette recherche, nous allons étudier la relation entre *fidélisation des actionnaires et la performance de l'entreprise*, notre travail sera développé dans le chapitre suivant où nous présenterons, dans un premier temps, les déterminants de la fidélisation des investisseurs qui forment la qualité de l'action, puis dans un second temps, il s'agit d'expliquer la relation entre la performance financière d'une entreprise et sa fidélisation des actionnaires, tout en essayant de déterminer le coefficient d'importance de chaque indicateur (ce coefficient doit être entre 0 et 1, avec 1 pour le plus important).

POSITIONNEMENT DE CHAPITRE 5

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière.

Section 1 : Présentation des déterminants de la fidélisation à l'entreprise

Section 2 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs : vers une échelle de mesure de l'importance de chaque critère de choix

Section 3 : Résultats et interprétations

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière

Introduction

Suivant Thami Kabbaj (2007p.26), la finance comportementale va infirmer les propos de l'approche traditionnelle de la finance et prouver, grâce à de nombreuses recherches, l'existence de biais psychologiques. Cette théorie considère que les individus ne sont pas rationnels puisque leurs décisions sont généralement affectées par des biais psychologiques. Ces biais sont classés en deux catégories : les biais cognitifs et les biais émotionnels.

Les biais cognitifs précisent que l'individu se base sur ses connaissances et sur ses croyances pour analyser l'information à sa disposition et dès lors, prendra des décisions erronées. Les recherches de Kahneman et Tversky montrent que les individus s'attachent à des raisonnements simplistes même s'ils savent qu'ils ne sont pas fiables. Les traders ne vont réviser leurs scénarios qu'après des pertes extrêmes, car ils sont victimes de la rigidité de leurs perceptions.

Les biais émotionnels soulignent le rôle des émotions dans la prise de décision d'un individu. La réaction du trader va différer selon sa situation financière (gains ou pertes) puisque ses émotions prennent souvent le dessus et dictent ses prises de décision. Enfin, il faut noter que les biais psychologiques ne sont pas figés et évoluent en fonction de la situation financière ou de l'état d'esprit du trader. Les actionnaires, mieux organisés et plus militants, retrouvent peu à peu une part de la souveraineté qui leur avait échappé (Gomez, 2001).

En effet suivant Touffut et al (2009, p. 48) « Les actionnaires peuvent soit chercher un rendement sans influencer directement les choix des entreprises, soit essayer d'acquérir du pouvoir afin d'augmenter en principe la rentabilité de leur placement». D'un autre côté l'investisseur considère souvent que, ce qui s'est produit dans le passé, se reproduit dans le futur proche avec une probabilité bien plus grande qu'en réalité (Mangot, 2008 p.9). En matière d'anticipations, plusieurs études montrent que les investisseurs individuels sont optimistes dans les marchés haussiers et pessimistes dans les marchés baissiers. De Bondt (1993) a montré, à partir d'une enquête hebdomadaire conduite par l'Association Américaine des Investisseurs Individuels (AAII) sur la période 1987-1992 que leurs prévisions pour l'évolution de Dow Jones à horizon de six mois étaient directement liées aux performances de l'indice la semaine avant l'enquête. Plus globalement, il ressort de l'enquête que le sentiment des investisseurs sur l'indice dépend de la performance du marché sur les six derniers mois écoulés.

L'investisseur en Bourse achète des actions en espérant les vendre plus cher dans le futur, ce qui lui permettra de dégager une plus-value. Il s'attend aussi, souvent, à encaisser des dividendes qui viendront compléter son gain-bien qu'il accepte parfois d'y renoncer pour un laps de temps donné, si les perspectives de plus-value sont importantes (Orpea par exemple, introduite en Bourse avec succès le 16 avril 2002, annonçait dans son prospectus qu'elle ne versait pas de dividendes pendant les deux ans à venir afin de consacrer tout son cash-flow au financement de sa croissance. (Kablé, 2003 p.75)).

Dans une étude menée à partir des transactions effectuées entre 1991 et 1996 par 41006 clients d'une grande société de courtage américaine, Dhar et Kumar (2001) ont cherché à diviser les investisseurs individuels en *investisseurs momentum* (qui croient à la poursuite des mouvements du marché) et *investisseurs contrariants* (qui croient en la correction des

mouvements). Ils ont relevé qu'en moyenne, les investisseurs achètent des titres qui affichent des gains significatifs sur des périodes allant d'une semaine à trois mois. Néanmoins, les stratégies de gestion des investisseurs individuels varient sensiblement d'un individu à un autre. Parmi les 41006 clients observés, 12,6% achetaient systématiquement des titres ayant progressé sur le dernier mois écoulé (investisseurs strictement momentum à l'achat) alors que 10,4% adoptaient la stratégie exactement opposée, rentrant en portefeuille exclusivement des titres ayant vu leur cours diminuer.

Après que nous avons fait une analyse qualitative qui nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélisation de ces partenaires de l'entreprise. Dans la présente partie on va présenter et développer, par une revue de littérature en détail, ces principaux indicateurs confirmés par notre étude qualitative tout en essayant de présenter d'autres indicateurs susceptibles de n'être pas négligeables dans les esprits des investisseurs et qui peuvent améliorer les résultats si on les prend en considération dans d'éventuelles recherches.

À cet effet, nous allons présenter et développer en section1, par une revue de littérature, en détail les principaux indicateurs retenus à travers notre étude qualitative (les déterminants de la fidélité des investisseurs). En suite dans une seconde section nous allons étudier le lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs à l'aide une échelle de mesure de l'importance de chaque critère de choix.

Section 1 : Présentation des déterminants de la fidélité à une action

D'après nos résultats de chapitre dernier, la fidélité à une action peut être définie en fonction de la faiblesse de risque et l'importance de la rentabilité, pour cela, une action de bonne qualité est celle qui rapporte à son porteur le bénéfice le plus important, un dividende remarquable et un rendement satisfaisant.

I. Le Bénéfice par Action (BPA)

Le Bénéfice par Action (BPA) (EPS, Earning per Share), (Vittrak , 2004 p. 43) affirme que, « il s'agit tout simplement du bénéfice net de la société divisée par le nombre d'actions contenues dans son capital. ». De son côté, Dumoniter (2006) souligne que le bénéfice par action (BPA) constitue l'outil privilégié des investisseurs et des analystes financiers dans la mesure où il est censé la « boussole » du boursier. En effet, il permet de calculer de façon immédiatement appréciable la rentabilité d'un titre coté. Il représente, à juste titre, la part potentielle de revenu attribuée à chaque actionnaire et permet d'évaluer la capacité distributive de la firme. Il constitue un des déterminants du marché en ce sens qu'il est directement lié au coefficient de capitalisation boursière plus connu sous le terme ratio PER (Price earning ratio) ; celui-ci n'est autre que le rapport (cours / BPA). Il représente également l'inverse du taux de rentabilité exigé par les actionnaires. « La hausse du BPA en pourcentage est un des moteurs principaux pour mettre le feu aux poudres ». (O'Neil, 2000 p.57). De ce fait, le BPA est directement lié au rendement boursier anormal (résiduel) et permet de mettre en relief l'importance du BPA dans l'explication d'un tel rendement résiduel. Ball et Brown (1968) sont les premiers à avoir mis en exergue l'utilité des bénéfices comptables dans le processus d'évaluation boursière. Avant de déterminer le BNPA, il convient de connaître à la fois le nombre d'actions et le montant du bénéfice réalisé par l'entreprise.

Mode de calcul : **BNPA = Résultat Net / Nombre d'actions.**

Suivant (O'Neil, 2000) Le BPA des sociétés ayant un ratio d'endettement sur fonds propres trop important, peuvent s'effondrer en périodes difficiles de taux d'intérêt élevés. En effet, une société qui réduit régulièrement depuis deux ou trois ans son taux d'endettement par rapport aux fonds propres mérite d'être étudiée. En effet, il est très intéressant de calculer quel pourcentage de capitalisation boursière correspond à ses dettes à long terme et à des obligations qu'elle aurait émises. En général, plus ce ratio d'endettement est faible, et plus la société est faible et saine.

Mais aussi, au niveau de l'endettement de l'entreprise, la présence d'obligations convertibles dans la structure financière d'une société peut diluer les bénéfices au moment de la conversion, et si ces obligations sont converties en actions ordinaires. (O'Neil, 2000). Au niveau de la capitalisation boursière pour O'Neil, (2000), les actions des sociétés à plus faible capitalisation sont moins liquides et considérablement plus volatiles. Elles impliquent donc la prise de risques plus élevés, mais également des opportunités de gains plus fortes. Les actions à prix faible et à faible capitalisation qui n'ont pas d'investisseurs institutionnels à leur capital doivent être évitées puisqu'elles sont peu liquides et sont moins suivies par les analystes. (O'Neil, 2000)

II. Le Price Earning Ratio PER

Le Price Earning Ratio plus connu sous l'abréviation "PER" est une expression boursière de L'anglais (P/E ou Price/Earning Ratio) signifiant "coefficient de capitalisation des Bénéfices". « Toutes les actions subissent la dictature du PER » (Vitak, 2002). Le PER mesure le nombre d'année de bénéfice que représente la valeur de l'entreprise, 15 fois, 20 fois, 40 fois, ce qui traduit l'intérêt des investisseurs ; plus un secteur est prisé, plus élevé sera son PER. Les PER sont différents selon les places boursières, selon les secteurs et selon la taille de la société Kablé (2003 p.77).

PER = Cours de l'action / BNPA

En termes fondamentaux, le PER exprime le nombre d'années pendant lesquelles il faudra détenir l'action pour qu'elle soit remboursée par les bénéfices de l'entreprise. C'est une mesure de la création de richesse par une entreprise.

- Le PER : un indicateur de valeur contestable

Le PER ne permet d'intégrer ni les inflexions du rythme de croissance des bénéfices des sociétés ni l'évolution des taux d'intérêt. Pourtant, comme le souligne Tchemini (1993), l'expérience du marché et des études empiriques qui ont été effectuées montrent que les révisions des prévisions de bénéfices faites par les analystes financiers et les dirigeants sont à l'origine des variations des cours boursiers. L'exemple des valeurs « cycliques » témoigne également de l'intérêt limité du PER. Enfin, le fait qu'on achète de telles valeurs lorsque le PER est élevé – du fait de bénéfices très faibles parce qu'on se trouve au creux du cycle économique- et qu'on la revende à un niveau de PER raisonnable (vers le haut du cycle) est la négation même du fait que cet indicateur sert à mesurer la « cherté » d'une action.

Au total, malgré son utilisation fréquente par les professionnels des marchés, le PER apparaît comme un indicateur insuffisant pour affirmer que telle entreprise est moins chère qu'une autre et s'en servir pour procéder à des arbitrages.

Vitrak (2002) a signalé que parfois, le PER n'est pas le meilleur critère. C'est pourquoi vous trouvez très souvent des analyses qui calculent un ratio de cours sur marge brute d'autofinancement par action, en quelque sorte un PER où le bénéfice par action est remplacé par la MBA (marge brute d'autofinancement) par action. Ce ratio sera alors utile pour comparer les sociétés industrielles.

« Le PER a été utilisé par les analystes depuis des années comme un des outils de base pour voir si une action est sous-évaluée (PER bas) et doit être achetée, ou si elle est surévaluée (PER élevé) et doit être vendue.

Les Analyses objectives sur les actions gagnantes de chaque cycle montrent que le ratio cours/ bénéfices n'a guère d'influence pour savoir si un titre doit être vendu ou non. Le PER d'une action n'est généralement pas un facteur déterminant dans le mouvement des actions à succès. Nos études des modèles gagnants ont prouvé que l'augmentation en pourcentage des bénéfices par action était bien plus décisive que le PER comme cause de performance exceptionnelle d'une action. » O'Neil, (2000 p.41).

En effet, suivant O'Neil, (2000), de nombreux analystes de Wall Street contrôlent les hauts et les bas historiques de PER des actions et s'excitent dès qu'ils découvrent une valeur qui cote dans le bas historique de sa fourchette de PER. De telles actions sont souvent recommandées par les analystes à ces moments-là, ou bien quand leurs prix commencent à baisser, car ainsi leur PER baisse ce qui fait que ces actions ont l'air d'être des affaires en or. Ce genre d'analyse est largement à mettre sur le compte d'opinions personnelles discutables ou théories que nous fournissons depuis des années les cercles de recherche universitaires ou quelques écoles d'analyse. Beaucoup de « néophytes » en Bourse utilisent ce genre de méthodes erronées pour choisir les investissements boursiers axés principalement sur des PER bas qui ce fait qu'ils sont le plus clair du temps dans l'erreur. Ce système d'analyse ignore souvent des tendances bien plus fondamentales¹²¹.

Une autre utilisation courante et peu utile des PER, suivant O'Neil, (2000) aussi bien chez les amateurs que chez les professionnels, c'est d'évaluer toutes les actions d'un même secteur et d'en conclure que celle dont le ratio est le plus bas est toujours sous-évaluée et donc plus attrayante. C'est en général la moins performante en termes de bénéfices passés ». De même, Il arrivera un moment où le PER de n'importe quelle action culminera, mais ce sera généralement parce que le marché dans son ensemble marquera un sommet et commencera à baisser, ou alors parce qu'à l'évidence l'action en question commencera à perdre de son momentum sur les bénéfices.« Les actions aux PER élevés peuvent être plus volatiles, particulièrement si elles sont dans le domaine du high-tech. Le prix d'une action à PER élevé peut parfois marquer un excès temporaire, mais cela est vrai pour des actions à PER Faible ». O'Neil (2000 p. 43). Alors que Gounant (2006 p. 168) a expliqué la relation entre le PER et le bénéfice estimatif à moyen terme : « dans une période de croissance pour l'entreprise, un PER élevé est symbolique d'une croissance attendue continue est forte des bénéfices. Un PER faible est signe soit d'une activité cyclique sujette à retournement, soit d'une faible capacité de croissance de la société. Facile à calculer et certainement le plus médiatique, le PER reflète davantage les attentes du marché que la performance économique de l'entreprise. Benjamin

¹²¹ Par exemple, le marché dans son ensemble a peut-être atteint son sommet, auquel cas toutes les actions virent à la baisse. Il est alors ridicule de dire que « Electronic Gizmo » est sous-évaluée parce qu'elle valait hier 22 fois ses bénéfices et ne vaut plus maintenant que 15 fois. L'effondrement du marché en 1987 a fait du mal d'un chasseur de « bonne occasion » O'Neil W.-J. (2000 p.43)

Graham, père de l'analyse fondamentale, résumant ainsi l'utilisation du PER « acheter des actions qui ont un multiple de valorisation supérieur à 20 est un moyen sûr de perdre de l'argent ». Mais suivant O'Neil, (2000), le pourcentage d'augmentation et le taux d'accélération des bénéfices par action sont des facteurs plus importants que le niveau du PER.

Enfin, La valeur d'une société doit permettre d'aboutir à un PER cohérent avec le marché. Elle se calcule en général en combinant diverses méthodes, dont les principales sont :

Les approches dites par les flux, basées sur des hypothèses de croissance et de résultat futurs : somme des cash flow futurs actualisés (discounted cash flow ou DCF), ou multiple de chiffre d'affaires prévisionnel ou de l'EBITDA, les hypothèses portent donc, à la fois, sur le taux de croissance de la société et sur le futur taux d'intérêt ;

La méthode de comparaison boursière ; elle suppose que l'entreprise ait déjà un ou plusieurs concurrents en bourse, ce qui donne un référentiel de valeur fixe par le marché. Leur PER moyen, multiplié par le bénéfice de la société introduite, permettra de déterminer le prix de l'offre. Cette méthode est, à la fois, très simple et très objective, si on peut parler de l'objectivité de marché ; D'autres méthodes économiques sont parfois utilisées comme celle de Beta.

Dans la pratique, le PER doit être utilisé comme un indicateur complémentaire. En effet, sa construction nécessite que la société ait déjà atteint son rythme de croisière en terme de réalisation des bénéfices pour pouvoir être utilisée et comparée. Or, chacun sait que la vie d'une société ne s'apparente pas à un long fleuve tranquille et que certaines années le résultat peut être proche de l'équilibre ou en perte. Après cette période difficile, lorsque l'entreprise parviendra à renouer avec les bénéfices, la faiblesse de ses résultats se traduira inévitablement par un PER très élevé qui ne sera pas pertinent, car il ne tiendra pas compte de la situation de recovery de la société (Gounant, 2006).

III. Le Dividende

Suivant Nguyen (2000 p.73), les actions sont des actifs financiers dont les flux sont constitués par les dividendes qu'elles distribuent. Le dividende, c'est une « partie des bénéfices de la société distribuée aux actionnaires. À chaque action est attribué un montant fixe, qui peut être versé en une ou plusieurs tranches par an. » (Vitak 2004 p. 54). Première source d'enrichissement des actionnaires : les dividendes. Quand une entreprise réalise des bénéfices, elle en distribue une partie à ses actionnaires sous forme de dividende, et le reste est conservé afin de financer les investissements. Et si l'entreprise fait des pertes..., il n'y a pas de dividende. Les sociétés françaises distribuent en moyenne environ 2% de leur valeur boursière par an. Divoux et Scholler (2001 p. 66). Sur un plan académique, Shiller (1981) a été l'un des premiers à se demander si les variations des dividendes- principale variable censée expliquer la valeur des actions dans la théorie traditionnelle – pouvaient expliquer les fluctuations des cours de Bourse (Asquith et al 1983, Booth et Laurence 2003).

Les distributions de dividendes¹²² relèvent d'une décision financière importante et complexe (Aharony et al 1980). Elle est importante parce que les sommes en jeu sont loin

¹²² En France, la tradition était une fois par an, mais des modifications en matière de politique (réforme de l'impôt fiscal au 1^{er} janvier 2005) et la volonté d'attirer de nouveaux investisseurs ont changé la façon de régler le dividende. S'inspirant du modèle anglo-saxon (États-Unis d'Amérique) où les dividendes sont versés trimestriellement sous forme d'acomptes sur les prochains bénéfices, les entreprises françaises commencent à verser les dividendes par acompte semestriel et généralement quelques jours après la fixation de la valeur des dividendes par l'assemblée générale.

d'être négligeables. Elle est complexe parce que les raisons qui motivent ces distributions ne sont pas évidentes (Aharony, et al 1980, Asquith, et al 1983), dans ce cas Dumontier P. (2006) a montré d'abord comment les dividendes affectent la valeur de l'entreprise. En introduisant les règles fiscales, il explique ensuite pourquoi les dividendes sont susceptibles de pénaliser les actionnaires qui les reçoivent et, du même coup, les entreprises qui les distribuent. On note aussi que Thierry, (2004), et selon la théorie du free cash flow, l'endettement, tout comme la distribution de dividendes, en réduisant le free cash flow, permettrait de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, et contribuerait à la création de valeur actionnariale ce qui montre que l'affectation du free cash flow au service du remboursement de la dette exerce une influence négative, statistiquement significative, sur la richesse des actionnaires. Dans le même temps, l'impact d'un réinvestissement des fonds discrétionnaires sous forme de distribution de dividendes n'est pas décelable (Stephen et Stephen, 2006).

Dans l'étude de la relation entre les dividendes et l'asymétrie de l'information Kenneth, et call (2006), ont conclu que les sociétés qui payent des dividendes uniformément élevés ont des retours inférieurs d'initiés par rapport aux les sociétés qui payent des dividendes uniformément bas. Ces résultats ne soutiennent pas le dividende traditionnel signalant des modèles. Plutôt, ils se sont conformés à la proposition que les sociétés dont les dividendes sont les plus élevés ont les niveaux les plus bas de l'asymétrie de l'information.

Ainsi, une modification du dividende courant implique une révision de toute la série des dividendes anticipés et donc une forte valeur des cours réels (Stephen et Stephen, 2006). Il en est de même pour une révision du taux d'actualisation. En revanche, la courbe des prix calculés utilisant, par construction, la connaissance parfaite des dividendes ex-post n'intègre aucune révision des anticipations, ce qui a nécessairement pour conséquences une volatilité moins forte des prix (Booth et Laurence 2003).

- Le paiement du dividende en action : un signal sur la valeur de la firme « Maurer Frantz (1998) »

Selon la théorie de l'agence du signal, la plupart des études théoriques concluent à un impact négatif sur les cours des actions à l'annonce d'une augmentation de capital. Plihon et Zarkowsky (2002), notamment, montrent que, dans la mesure où les dirigeants maximisent la richesse des anciens actionnaires, ils n'acceptent de la diluer, en réalisant une augmentation de capital en numéraire, que si l'entreprise est surévaluée. Dans le cas contraire, ils n'auraient aucun intérêt à émettre de nouvelles actions, puisque l'émission bénéficierait aux nouveaux actionnaires au détriment des anciens (Stephen et Stephen 2006).

Bien que le paiement du dividende en action soit considéré, d'un point de vue comptable comme un paiement du dividende en numéraire suivi d'une augmentation du capital par réinvestissement de ce dividende en actions, il constitue un mode de financement spécifique pour lever des nouveaux fonds Dumontier (2006). En effet, conservant le versement de dividendes, il se différencie de l'autofinancement et, ne concernant que les actionnaires de l'entreprise, il se distingue de l'augmentation de capital classique. Dominique Jacquet (1996) a répondu à la question « *Est-ce que la part de distribution de dividendes est une variable stratégique ?* » en disant que « Quand votre action vaut mille francs juste avant de verser un dividende de cent francs, elle vaut neuf cents francs juste après, et les cent francs vont être déclarés dans les revenus de l'actionnaire. Alors, il y a des gens qui disent : verser des dividendes ou pas ça ne change pas grand-chose. En fait, si vous versez 80% de votre résultat net en dividendes il n'y aura que 20 % de résultats nets à réinvestir dans l'entreprise

pour financer la croissance ; donc les sociétés à forte croissance ont assez naturellement des politiques de dividendes un peu avares. D'un autre côté, si vous versez un dividende à quelqu'un qui a un faible taux marginal d'imposition, son crédit fiscal est intéressant, mais s'il est imposé dans la tranche maximum, le poids fiscal est trop important. Donc la composition de l'actionnariat n'est pas indifférente à la politique de dividendes, c'est ce qu'on appelle l'effet de clientèle ».

Mieux que le BPA, le dividende permet aux dirigeants d'informer les investisseurs sur les perspectives futures de l'entreprise. En effet, Hanchiri (2002) a signalé que dans le cadre d'un marché efficient, la théorie du signal (notamment : Battacharya, 1979, Miller et Rock 1985, John et Williams, 1985) indique que le dividende est une communication émise par la société au marché, car il fournit une information sur les flux futurs de l'entreprise et donc sur sa valeur ; alors que la théorie de l'agence soutient que le dividende peut être utilisé par les actionnaires comme moyen stratégique pour discipliner les dirigeants et les obliger à prendre des décisions qui soient en conformité avec leurs intérêts, et ceci, principalement quand il ya des conflits entre les dirigeants et les propriétaires.

La plupart des sociétés adoptent des politiques de dividendes stables en croissance régulière à long terme.

IV. Rendement et évaluation de l'action

Vitrak (2004 p. 53) a défini le rendement d'une action comme étant « pour une action, le rendement est celui que procure le dividende : il suffit, pour l'obtenir, de diviser le dividende par le cours et d'exprimer ce ratio en pourcentage. Le rendement mesure le retour que l'actionnaire peut attendre de son investissement ». Pour les sociétés qui versent des dividendes, on parle de rendement de l'action, le ratio qui exprime en pourcentage, le dernier dividende annuel connu par le cours de bourse actuel.

Au sens monétaire et financier, le rendement est souvent l'équivalent de la rentabilité. Le taux de rendement a un sens voisin de celui de rentabilité (revenu/ capital utilisé). Le rendement d'une action correspond en effet, au dividende/ cours de l'action. La rentabilité d'une action est l'addition du rendement à la plus-value.

- **La base de calcul des rendements**

En adoptant une approche de simulation qui porte sur les données de rendement générées par le marché, Dyckman et coll (1984) et Brown et coll (1985) ont examiné les caractéristiques particulières des données journalières. Leur but était de voir dans quelles mesures elles affectent les méthodologies utilisées dans les études d'événements spécifiques aux entreprises sur les cours des titres.

Il est à signaler que, dans un travail antérieur datant de 1980, ces auteurs ont montré qu'en utilisant les rendements mensuels, une méthodologie simple basée sur le modèle de marché s'avère à la fois bien spécifiée et puissante dans l'identification des rendements anormaux.

Cependant, l'applicabilité de ces conclusions aux études événementielles utilisant des données journalières demeure une question ouverte. En effet, les données mensuelles et journalières diffèrent potentiellement sur plusieurs plans importants : d'une part, l'estimation des paramètres à partir des données journalières est expliquée par des transactions non synchronisées. En effet, tel que signalé par Scholes et Williams (1977), ainsi que, Boudoukh et al 1998 qui étaient les premiers à mettre en évidence le fait que les transactions non

synchronisées induisent une auto corrélation positive entre les rendements anormaux. En plus, lorsque le rendement d'un titre et le rendement de l'indice de marché sont mesurés chacun sur un intervalle de jours de transaction différent ; alors, les estimations des paramètres (essentiellement le bêta) du modèle de marché (qui est le modèle traditionnellement utilisé dans les études à partir des Moindres Carré Ordinaire) sont biaisées (Moore, 2001 ; Doho et Berland, 2007).

D'autre part, les données journalières deviennent plus de la normalité que les données mensuelles. Dès lors, les études d'événements se penchent sur la moyenne des rendements anormaux des titres à travers un échantillon en coupe instantanée ; (cross section), Brown et coll 1985 ont examiné les propriétés de cette moyenne sur un échantillon de taille faible. Or, le théorème limite central garantit que si les rendements excessifs (tirés à partir des distributions à variance finie) dans la coupe transversale des titres sont identiquement et indépendamment distribués, alors, la distribution de la moyenne des rendements excessifs de l'échantillon converge vers la loi normale à mesure que le nombre de titres augmente dans l'échantillon.

Enfin, parmi les erreurs que commettent la plupart des investisseurs, suivant, O'Neil, (2000 p.339) c'est que « les investisseurs achètent des actions de deuxième catégorie à cause des dividendes servis ou de PER bas. Les dividendes ne sont pas aussi importants que les bénéfices par action. En vérité, plus une société paye de dividendes, plus elle deviendra peut-être faible, car elle devra payer de lourds frais financiers pour réinjecter les fonds qui lui sont nécessaires et qui sont sortis sous forme de dividendes. Un investisseur peut perdre le montant de son dividende au cours d'un ou deux jours de fluctuations de cours de l'action. Un PER peut être bas parce que le passé de la société n'est pas à la hauteur. ».

V. La valeur Nominale

Il s'agit de la valeur de départ de l'action, lors de la création de la société. Pour connaître la valeur nominale d'une action, il faut diviser le capital de départ par le nombre d'actions. Cette valeur n'a que peu d'intérêt pour la détection d'action « sous-évaluées ».

Le split : c'est la division de la valeur nominale en créant de nouvelles actions ; par exemple¹²³, le 3 mai 2000, la société Carrefour a procédé à une division par six de la valeur de son action, le nominal d'une action est passé donc de 15 à 2,5 euros et le nombre d'actions en circulation a été multiplié par six. De même, TF1 a réalisé un SPLIT le 21 juin 2000 en divisant ses actions par 10. Mais, il est à noter aussi que l'excès de split produit une offre considérablement plus forte de titres et peut reléguer une société, plus rapidement que de coutume, au rang des valeurs aux performances plus léthargiques, celui des « grosses capitalisations » ou « big caps ». En effet, il est tout particulièrement mal venu pour une entreprise dont les titres se sont appréciés depuis un an ou deux, de diviser ses actions de manière extravagante à l'approche de la fin d'un marché haussier ou dans les premiers stades d'une phase de baisse. Et pourtant, c'est exactement ce que font la plupart des sociétés. Elles pensent que leurs actions attireraient plus d'acheteurs si elles se vendaient à des valeurs unitaires moins élevées. Cela peut fort bien arriver, et peut même entraîner le résultat inverse de celui que souhaite la société, et plus particulièrement s'il s'agit de la deuxième division réalisée en moins de deux ans.¹²⁴ (O'Neil, 2000).

¹²³ Ces opérations s'effectuent dans le cadre d'un décret du 18 octobre 1973.

¹²⁴ Il est rare de voir une action atteindre un sommet majeur à l'occasion de son deuxième ou troisième 'Split'. En revanche, nous avons constaté qu'au cours de l'année que précédait les grandes envolées de prix que connurent nos meilleurs gagnant, seuls 18% d'entre eux avaient l'objet d'un 'Split'. O'Neil W.-J. (2000 p.56).

Tunisie Valeur, un intermédiaire en Bourse, a publié en février 2006 une étude dont le titre est « le split une nouvelle pratique en Tunisie », sur la pratique de Split en Tunisie et son effet sur la performance des actions ;(le split consiste à réduire le nominal d'une action, augmenter le nombre des titres afin d'améliorer sa liquidité) ; la conclusion de cette recherche était qu'une augmentation remarquable de la capitalisation boursière quotidienne de la plupart des entreprises est à signaler en comparaison des capitalisations boursières des entreprises qui ont pratiqué le Split à priori et à posteriori. O'Neil, (2000 p.54) a conclu « Si, avant un achat vous hésitez entre des valeurs, l'une ayant 10 millions d'actions en circulation et l'autre 60 millions, la plus petite sera généralement la plus performante, toutes conditions égales par ailleurs »

Le nombre total des actions en circulation : Le nombre total des actions en circulation dans la structure financière d'une société représente la quantité des parts potentiellement disponibles à l'achat. C'est appelé aussi le « flottant » du titre. Les professionnels du marché se servent en général de ce chiffre. Les valeurs dont un fort pourcentage est détenu par le management offrent généralement le meilleur choix.

Il existe une autre raison fondamentale, en plus de l'offre et de la demande, expliquant pourquoi les sociétés avec une grande capitalisation (nombre total de parts) produisent souvent de piètres résultats sur le marché. Elles sont tout bonnement trop grosses et, par conséquent, trop peu réactives. O'Neil, (2000 p.54).

VI. D'autres déterminants de l'investissement

On prend normalement la décision d'investissement selon des critères objectifs quantitatifs à savoir des critères financiers. Mais, dans certains cas, on trouve que la décision d'investissement n'est pas facile à prendre, même si les critères financiers sont envisageables. Ce qui nous conduit à chercher d'autres critères subjectifs, qualitatifs qui peuvent influencer la décision d'investissement.

Innovation : Même s'il arrive que les plus grandes sociétés créent de temps en temps un nouveau produit important, cela ne pourra pas réellement influencer les cours de leurs actions, car ce nouveau produit ne représentera qu'un faible pourcentage des ventes et des bénéfices d'un géant. (O'Neil, 2000). La majorité des innovations de notre siècle et des produits dans l'air du temps sont le fait des jeunes petites et moyennes entreprises aux managements pleins d'audaces. Ce sont elles qui alimenteront la croissance de demain (services et technologies).

D'autres critères peuvent être aussi pris en considération lors d'une décision d'investissement, à savoir, la liquidité qui est un des critères fondamentaux. Elle est fonction de la taille de l'entreprise et de sa capitalisation boursière, mais aussi du flottant, calculé comme le nombre d'actions réellement disponibles sur le marché (une entreprise patrimoniale détenue à 80% par son dirigeant a un flottant de 20% multiplié par le cours de l'action. L'investisseur, surtout professionnel, ne veut pas représenter un pourcentage trop important de ce flottant, puisqu'il devra revendre ses titres sans déstabiliser le marché. C'est aussi parce que la liquidité est importante sur les grandes capitalisations que leur PER est supérieur à celui des valeurs moyennes. Mais aussi, les Concurrents identifiés : ce critère peut s'avérer paradoxal si le secteur est déjà très représenté dans la cote. À l'inverse, une société seule de

En effet c'est plus simple de vendre 100 000 actions avant division que d'être obligés de vendre 300 000 actions nouvelles après division par trois.

son secteur peut être mieux valorisée, car la cote n'offre pas d'alternative au titre. Kablé (2003 p.76). D'abord, on peut dire que l'investisseur achète des perspectives de croissance, qui sont comprises dans la valorisation de la société : Croissance du chiffre d'affaires, de la marge et du résultat, avec une pondération entre ces différents facteurs qui varie en fonction du secteur d'activité ; il a donc besoin de perspectives crédibles de développement, et de savoir à quoi seront employés les fonds qu'il investit dans l'entreprise.

Un secteur en concentration sur un marché porteur, où les barrières à l'entrée limitent la concurrence, est donc un excellent atout.

L'histoire de la société n'est pas nécessairement longue, mais elle doit permettre d'identifier le fil conducteur de son développement et les facteurs déterminants de sa réussite. Le marché a besoin de comprendre le passé, ce qui a amené l'entreprise là où elle en est. Un produit compréhensible facilitera la perception des analystes et des investisseurs qui pourront mieux se faire une opinion sur son potentiel de développement.

La qualité de l'équipe dirigeante revient comme un leitmotiv dans les appréciations des gérants, notamment dans les sociétés de taille moyenne, puisque c'est sur eux que repose en grande partie le succès de la société, l'âge du dirigeant peut se révéler à terme un handicap pour l'entreprise. L'exemple de Jean Mantelet, patron historique de Moulinex a montré le tort qu'une telle démarche peut causer à une entreprise¹²⁵. Lorsque Didier Pineau-Valenciennes annonce publiquement, en avril 1998, son départ de la présidence de Schneider en janvier 1999 et son remplacement par Henri Lachmann, actuel président de Strafor-Facom, l'action Schneider subit, dès le lendemain, l'un des plus importants replis de la séance (- 2,9 %), alors que celle de Strafor-Facom inscrit un plus-haut de l'année en terminant (+ 1,6 %). La presse économique a largement fait écho de cet « effet Lachmann »¹²⁶. Le facteur confiance à l'égard des dirigeants est prépondérant. Certains investisseurs préfèrent les sociétés à capital familial, considérant que le management est alors particulièrement impliqué et attentif à la bonne gestion. D'autres investisseurs remarquent que ce type de société a peu vocation à se revendre, ce qui restreint les possibilités de plus-value importante sur les titres.

Dans le cadre de l'analyse de la valeur créée aux différentes parties prenantes, on peut justifier la diversité des mesures de performance qu'on rencontre dans les entreprises et qui ne peut s'expliquer par la seule relation avec les actionnaires et la préoccupation exclusive de rentabilisation du capital financier. En effet, les mesures de la performance financière constituent un test puissant de la performance de la firme, quelle que soit la méthode utilisée. La qualité de l'action a un effet majeur dans ce contexte, ce qui nous conduit maintenant à vérifier la relation directe entre la fidélité de l'investisseur et la performance financière de l'entreprise. Notre hypothèse est que la fidélité de l'investisseur est fortement liée à la performance financière, c'est ce que nous allons présenter dans la section suivante de notre recherche.

Section 2 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs : vers une échelle de mesure de l'importance de chaque critère de choix

À partir de la présente section, nous allons essayer de trouver comment à l'aide d'une échelle, l'entreprise peut fidéliser ses investisseurs surtout quand on voit ce qui s'est passé sur les différents marchés. A cet effet, après avoir fait une analyse qualitative qui nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements

¹²⁵ Valérie Segond - comment les PDG français verrouillent leur siège - La Tribune - 19 mai 2005.

¹²⁶ Voir par exemple La Tribune du 12 avril 1998 (et des jours suivants).

de fidélité des partenaires de l'entreprise, il nous reste maintenant, dans cette section, à tester l'hypothèse selon laquelle la fidélité des investisseurs influence la performance financière de l'entreprise. En effet le cœur de notre recherche consiste à déterminer, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression, la logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique. Bouchon-Meunier B. (1995, p235), le poids des indicateurs de fidélité des partenaires. Partant du modèle de Fustier (Fustier, 2000, 2006) on admet que tous les coefficients d'importance des indicateurs sont égaux à l'unité (tous les critères sont fondamentaux), puis on détermine la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression. La procédure consiste à modifier progressivement les coefficients d'importance pour améliorer les résultats de la régression.

I. Constitution de l'échantillon

Notre échantillon comprend 112 entreprises parmi les entreprises SFB 120 cotées sur le marché financier français et enregistrées au mois de décembre 2010. Nous avons retenu ce nombre des sociétés introduites en Bourse pour deux raisons suivantes :

*les entreprises de SBF 120 ne sont pas les même chaque année (il ya des entrées et des sortis des entreprises qui remplissent pas les critères de cotations).

* la disponibilité de l'information sur les sociétés cotées. Celle-ci a été favorisée par les lois et les réglementations du marché financier, qui obligent les entreprises cotées en bourse à la publication des rapports financiers et extra-financiers pour raisons de transparence et de promouvoir l'investissement en actifs financiers.

II. Méthodologie¹²⁷

À partir des attributs qui caractérisent habituellement la qualité des actions du marché boursier, nous nous proposons d'appliquer un modèle (modèle de logique floue) visant à faire la synthèse de ces attributs.

1. Justification du notre choix de modèle de la logique floue

Nous nous proposons d'appliquer le modèle de logique floue (Fustier .B 2006) visant à faire la synthèse des attributs. En répondant à la question ; Pourquoi utiliser la logique floue ? Bouchon-Meunier (1995 p.6), a dit « Il convient d'utiliser la logique floue lorsque des imperfections entachent la connaissance dont nous disposons sur le système, lorsqu'une

¹²⁷ La justification et le test de fiabilité de l'application de cette méthodologie a fait l'objet d'une publication dans le revue Economic and finance review et deux autre congrés en prenant la Bourse de Tunis comme terrain d'étude..

Jahmane A, Van Hoorebeke D et Fustier B. (2011) ; Individual investors and the financial crisis : Towards a scale of loyalty : Application to Tunisian financial market : *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.

Jahmane A. et Van Hoorebeke D. (2011a) ; L'actionnariat des particuliers : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien ; 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes 7-9 juin 2011

Jahmane A, Van Hoorebeke D et Fustier B. (2010) ; Les Investisseurs particuliers et la crise financière : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien : Colloque Djerba 2010 « REGULATIONS FINANCIERES » les 12 & 13 Décembre 2010 TUNISIE

modélisation rigoureuse de celui-ci est difficile, lorsqu'il est très complexe, lorsque notre façon naturelle de l'aborder passe par une vue globale de certains de ses aspects ». « Insistons sur le fait que la logique floue est le seul cadre dans lequel puissent être traitées des imprécisions et des incertitudes, qui autorise également le traitement de certaines incomplétudes, et le seul cadre dans lequel puissent être traitées des connaissances numériques et des connaissances exprimées symboliquement par des qualifications du langage naturel ». Certes, l'utilisation de la logique floue convient bien avec notre processus et notre système de recherche.

Pour vérifier enfin les conditions d'utilisation de la logique floue sont-elles respectées dans notre cas de recherche, on a suivi les recommandations de Bouchon-Meunier (1995) : En effet suivant Bouchon-Meunier (1995 p.161-162), les conditions d'utilisation de la logique floue sont :

- Il existe des incertitudes de nature non numérique sur certaines connaissances, reflétant la fiabilité de celui qui fournit ou la variabilité des caractéristiques décrites, ou encore des difficultés d'observation.
- Les données sont fournies par des instruments d'observation dont la précision n'est pas absolue.
- Certaines des connaissances sont exprimées par des termes du langage naturel, par un expert ou un observateur humain, et d'autres sont fournies numériquement par des instruments d'observation.
- Les connaissances concernant le système réalisé sont imparfaites, c'est-à-dire que certaines d'entre elles sont soumises à des imprécisions, éventuellement aussi à des incertitudes.
- Il existe des connaissances graduelles sur le système.
- Certaines des caractéristiques des attributs décrivant le système ne peuvent être décrites avec précision et sont certainement vagues en raison d'une trop grande variabilité de ces caractéristiques ou d'une méconnaissance de la totalité des situations possibles.
- Il n'existe pas de modèle rigoureux du problème que l'on doit traiter ou il existe un modèle d'une grande complexité.
- Si l'une au moins de ces caractéristiques est présente dans le système à traiter, il est intéressant de faire appel à la logique floue pour effectuer la réalisation visée. Dans certains cas, elle est aussi utilisée parce qu'elle est plus simple et plus rapide à mettre en œuvre qu'une méthode traditionnelle, pour un résultat comparable.

Après avoir s'assurer de remplir les Conditions d'utilisation de la logique floue cités par Zadeh ,1965 ; Meunier ,1995 ; Fustier , 2000, 2006), après avoir construit un indicateur de la fidélité par le modèle de logique floue nous nous proposons ensuite d'expliquer la performance des actions par la fidélisation dans le cadre d'une analyse de régression. On notera que ces deux étapes sont liées, car l'analyse de régression permettra de déterminer le coefficient d'importance de chaque attribut dans le cadre de modèle de logique floue.

2. Application du modèle de logique floue (Fustier .B 2006):

a. Le modèle de logique floue¹²⁸ :

¹²⁸ Pour plus d'informations :Fustier B (2000) Evaluation, prise de décision et logique floue. Economie appliquée 1 : 155-174.

Fustier B (1994) Evaluation multicritère : une approche qualitative in Applying Multiple Criteria Aid for Decision to Environmental Management : 51 - 62. Paruccini editor, Kluwer Academic Publishers, Brussels and Luxembourg. Printed in the Netherlands.

La logique floue, contrairement à ce que laisserait suggérer son nom, n'est pas un vague raisonnement aux aboutissements incertains, elle permet de formaliser simplement, mais rigoureusement, les subtilités de la pensée humaine (Fustier, 2006). « La logique floue repose, en effet, sur un principe très naturel, le principe de gradualité qui généralise considérablement la logique classique caractérisée par l'opposition stricte « vrai-faux », « 1-0 ». Elle s'applique donc à tous les concepts qui ne peuvent se décrire par des notions mathématiques simples du fait de leur imprécision naturelle. Paradoxalement, les sciences humaines ont très largement négligé cette forme de logique dont les principales applications concernent surtout le domaine industriel ». (Fustier, 2000 p.155).

Suivant Zadeh (1965), qui est reconnu comme le père de la logique floue : « la logique floue a eu pour préoccupation principale le raisonnement approximatif dans le contexte de l'analyse de la décision, de la représentation des connaissances, de la classification des formes et des systèmes experts ». ¹²⁹ Pour El-Shayeb (1999), les connaissances dont nous dispose sur un système quelconque, pris au sens d'un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et interférant avec leur environnement, sont en général imparfaites. Parmi les raisons de cette imperfection est, l'obtention des connaissances à partir du réel, qui comporte une étape d'observation par des intermédiaires instrumentaux ou humains, généralement soumises à des erreurs, des imprécisions, des incertitudes, et une étape de représentation, que ce soit par le langage naturel, la logique, des nombres avec une précision fixée, une formulation mathématique, par exemple. L'application de la logique floue touche tous les domaines parce qu'elle s'efforce d'apporter des solutions à un problème-clef de toutes réalisations pratiques : d'une part, l'appréhension du monde réel est imparfaite en raison de sa trop grande complexité, d'autre part sa représentation doit à la fois conserver suffisamment d'information pour ne pas trahir les données réelles et la simplifier pour être manipulable efficacement. Bouchon-Meunier (1995, p235), les domaines d'application sont multiples suivant Maiers et Sherif (1985), cité par Bouchon-Meunier (1995, p162), on peut citer ; planification, décision multicritère, décision de groupe, bases de données, classification... « La logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique ». Bouchon-Meunier (1995, p235), on peut donc bien utiliser la logique floue en liaison avec la technique de régression simple ou multiple.

Logique floue est un domaine approprié pour modéliser les connaissances imprécises et incertaines (Bonardi et Truck, 2006), suivant El-Shayeb (1999.p.185), « la logique floue permet de manipuler des informations par nature imprécise, entachées d'incertitude ou de variabilité que l'ingénieur, par son jugement propre est capable de transcrire assez simplement. Par ailleurs, elle offre une méthode de représentation des informations qualitatives très naturelle. Enfin, elle autorise une manipulation mathématique des informations, ce qui a permis d'envisager la programmation informatique de la méthode d'évaluation », la décision en logique floue est basée sur la notion d'expertise, qui permet de calculer le flou à partir de connaissance a priori ou obtenue antérieurement. Dans une démarche scientifique, l'approche des problèmes par la logique floue est différente de celle adoptée, a priori, elle est beaucoup plus pragmatique que déterministe. La logique floue est une extension de la logique classique qui permet la modélisation des imperfections des données et se rapproche dans une certaine mesure de la flexibilité du raisonnement humain. (Dernoncourt, 2011), « De façon plus générale, les ensembles flous peuvent intervenir efficacement dans la modélisation d'un système complexe, principalement en raison de leur

Fustier B (2006) The mathematical Framework of Fuzzy Logic in Fuzzy Set Approach to Multidimensional Poverty Measurement (12-34). Springer, New York.

¹²⁹ Zadeh .L.A , préface de la logique floue et ses applications de Bouchon-Meunier B. (1995).

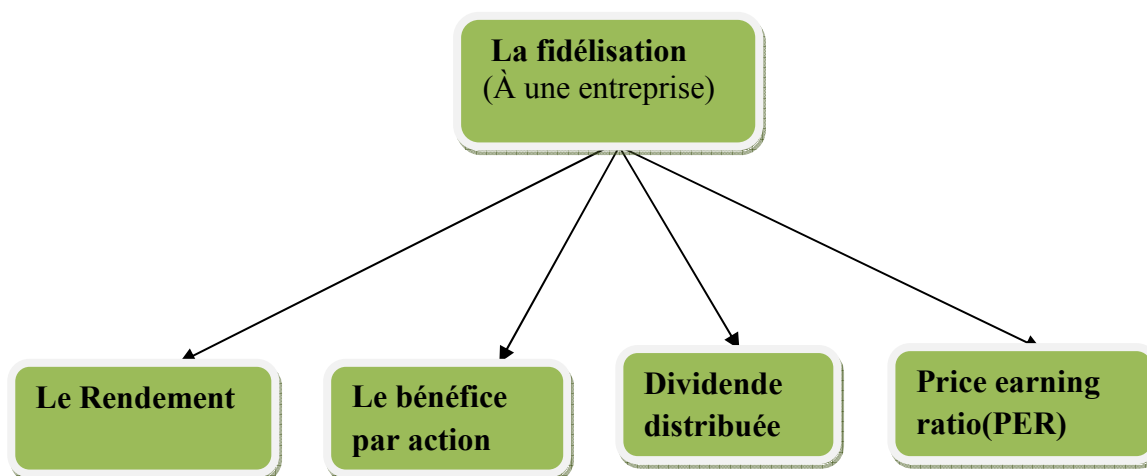
capacité à synthétiser des informations, à permettre une approche globale de certains caractéristiques du système grâce à la gradualité qui leur inhérents et également, bien sûr, en raison de leur aptitude à traiter des connaissances imparfaites, c'est-à-dire par exemple incomplètes, approximatives, vagues, soumises à des erreurs de mesure ». Bouchon-Meunier, (1995, p235). Enfin, « un des intérêts de la logique que pour formaliser le raisonnement humain est que les règles sont énoncées en langage naturel ». Démoncourt (2011 p.1). La logique floue semble ainsi fournir un bon cadre théorique pour le raisonnement humain.

Après avoir justifié l'utilisation de modèle de la logique floue, ces conditions d'utilisations et le domaine d'application on....

i. Données.

Étant donné un ensemble d'objets (comme des marchés financiers) qu'il convient d'évaluer en fonction d'un concept vaguement défini (la fidélité à une action), la première étape de la démarche évaluative consiste à cerner plus précisément les contours du concept, en essayant de décomposer ce dernier par une liste aussi exhaustive que possible d'attributs non-redondants. Certains attributs peuvent être déterminants dans la définition du concept ; d'une manière générale, il conviendra d'associer un **coefficient d'importance à chaque attribut**. La fidélisation d'un investisseur à une action est composée des attributs présentés dans le figure 5-1

Figure 5-1 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs.



Suivant Fustier (2000, 2006), la seconde étape consiste à évaluer les objets sur chaque attribut et à estimer l'importance de ces derniers. En désignant par I l'ensemble des objets, J l'ensemble des attributs, $p_j(i)$ l'évaluation de l'objet i sur l'attribut j,

I : représente l'ensemble des entreprises cotées en Bourse de Paris

J : représente les différents attributs (le rendement, dividende, bénéfice par action et le price earning ratio)

$P_i(i)$: représente l'évaluation de l'action de l'entreprise i sur l'attribut j , c'est le niveau de vérité de l'action i possédant l'attribut j .

$\pi(j)$: le coefficient (le taux) d'importance de l'attribut j

L'information obtenue se présente de la manière suivante :

$I \setminus$	1	...	J	...	M
J					
1	$p_j(i)$				
⋮					
i					
⋮					
n	$\pi(j)$				

En évaluant par des nombres compris entre 0 et 1, on tient compte de l'imprécision inhérente aux attributs. L'évaluation $p_j(i)$ est identifiée au niveau de vérité de la proposition floue: « l'action i possède l'attribut j ». D'une manière analogue, $p(j)$ représente le niveau de vérité de la proposition floue: « l'attribut j est important ».

Dans ce qui suit on formule une seule hypothèse : il existe au moins un attribut j_0 tel que $\pi(j_0) = 1$: un tel attribut est qualifié de « fondamental ».

Dans ces conditions, suivant Fustier (2000, 2006), on souhaite définir un opérateur d'agrégation g qui associe à chaque objet i une valeur $g(i)$ de $[0, 1]$. Cette valeur permet d'apprécier le degré d'adéquation de l'objet i au concept initial ; si on s'intéresse au concept de qualité, $g(i)$ représente alors le degré de vérité de la proposition : « l'action i est de bonne qualité ».

Par définition, $1 - g(i)$ est le degré de vérité de la proposition : « l'action est de mauvaise qualité ». Il est donc indifférent de s'intéresser à un concept (la bonne qualité) ou à son contraire (la mauvaise qualité), puisque la complémentarité floue permet de passer de l'un à l'autre.

► La construction de l'opérateur g relève de la logique floue proprement dite. Comme nous l'avons déjà dit, la logique floue a pour objet le domaine du raisonnement approximatif, mais en tant que telle cette logique n'a rien de flou dans la mesure où elle repose sur des concepts mathématiques solides ; l'exercice visant à définir un opérateur d'agrégation à partir de tels concepts ne semble pas devoir poser de grosses difficultés.

En revanche, ce qui pose problème c'est la qualité de l'information qui servira d'input à l'opérateur en question. Le recueil des données est en effet une étape cruciale, car il ne sert à rien de disposer d'un « bon » opérateur d'agrégation si l'information dont on dispose est sujette à caution. Est-on certain de disposer d'attributs pertinents ? Comment détermine-t-on les niveaux de vérité $p_j(i)$ et $\pi(j)$? Dans notre cas $p_j(i)$ correspond à la valeur de l'attribut (i) de l'entreprise (j) par exemple la valeur du dividende (1) de l'entreprise 1 de notre échantillon (E1).

On ne peut pas répondre d'une manière scientifique à ce genre de questions qui relèvent du domaine de l'art.

Dans le cas d'une absence totale de statistique, il faudra estimer directement et subjectivement les niveaux de vérité dans l'intervalle [0,1], (ce qui n'est pas notre cas puisqu'on a les données chiffrées). Pour atténuer le degré de subjectivité de la procédure, les estimations peuvent être données par un groupe d'experts. Dans ce cas les niveaux de vérité $p_j(i)$ (ou $\pi(j)$) seront définis par la médiane des estimations ou donnés au terme d'une procédure de convergence de type DELPHI. (Fustier B. 2000, Fustier B, Serra D. 2001, Fustier B. 2006), dans notre cas $p_j(i)$ correspond à la valeur de l'attribut (i) de l'entreprise (j) par exemple le PER de l'entreprise 1 de notre échantillon (E1).

ii. Procédure d'agrégation.

Pour plus de clarté vis-à-vis de notre méthodologie, cette partie vise à détailler et expliquer de façon détaillée et didactique ces trois étapes.

Suivant (Fustier ,2000. 2006), la première consiste à résumer l'information en utilisant l'opérateur de synthèse habituellement utilisé dans la logique floue max-min : le maximum pondéré. La seconde étape corrige le maximum pondéré (jugé trop tolérant en tant qu'opérateur de synthèse) : la définition d'un opérateur de concordance est proposée. La dernière étape consiste à connecter les deux opérateurs.

En notant s la structure du maximum-pondéré, t celle de l'opérateur de concordance et en désignant par $*$ l'opérateur de connections, l'évaluation globale de l'objet i est obtenue de la manière suivante :

$$g(i) = s(i) * t(i)$$

1) Calcul du maximum pondéré.

Le maximum pondéré associé à l'objet i est par définition

$$s(i) = \vee [p_j(i) \wedge \pi(j) ; j \in J]$$

Cet opérateur est trop « tolérant », car il suffit que l'évaluation de i sur un attribut fondamental soit égale à 1 pour que $s(i)$ atteigne la valeur 1 :

I / J	1	2	3	4	5	6	7		
a	0	0	0	1	0	0	0		
b	0.9	0.9	0.9	1	0.9	0.9	0.9		
$\pi(j)$	1	1	1	1	0.8	0.7	0.7		
$p_j(a) \wedge \pi(j)$	0	0	0	1	0	0	0		
→								1	=
$p_j(b) \wedge \pi(j)$	0.9	0.9	0.9	1	0.8	0.7	0.7		
→								1	=
									s(a)
									s(b)

On peut considérer que **a** et **b** sont deux entreprises (**E**) de notre échantillon, alors que **J** ($J=1, 2, 3, \dots, 7$) correspond aux attributs qui sont uniquement 4.

1). **Calcul de la concordance.**

Les coefficients d'importance représentent le profil d'un objet en parfaite adéquation avec le concept utilisé dans le problème d'évaluation : cet objet « idéal » posséderait les attributs j dans les proportions indiquées par les niveaux de vérité $\pi(j)$.

Il s'agit de comparer le profil d'un objet particulier i (qui possède les attributs dans les proportions indiquées par les niveaux de vérité $p_j(i)$) avec le profil de l'objet « idéal ».

► Sur chaque j , on calcule un écart discordant, noté $r_j(i)$, de la manière suivante:

$$r_j(i) = \begin{cases} 0 & \text{si } p_j(i) \geq \pi(j) \\ \pi(j) - p_j(i) & \text{si } p_j(i) < \pi(j) \end{cases}$$

On vérifie que $r_j(i)$ prend ses valeurs dans $[0,1]$. Le maximum de discordance est constaté sur un attribut fondamental j tel que : $\pi(j) = 1$ et $p_j(i) = 0$.

► La synthèse des écarts est réalisée d'une manière analogue à la formule du maximum pondéré (en prenant l'opérateur « max ») :

$$r(i) = \vee [r_j(i) ; j \in J].$$

On vérifie que l'indice de discordance globale prend ses valeurs dans $[0,1]$.

	I / J								
a	0	0	0	1	0	0	0		
b	0.9	0.9	0.9	1	0.9	0.9	0.9		
$\pi(j)$	1 1 1 1 0.8 0.7 0.7								
$r_j(a)$	1 1 1 0 0.8 0.7 0.7							1	= r(a)
→									
$r_j(b)$	0.1 0.1 0.1 0 0 0 0							0.1	= r(b)
→									

On peut considérer que **a** et **b** sont deux entreprises (**E**) de notre échantillon, alors que J ($J=1, 2, 3, \dots, 7$) correspond aux attributs qui sont uniquement 4.

► L'indicateur de concordance est obtenu par la négation de la discordance, soit :

$$t(i) = 1 - r(i)$$

On obtient $t(a) = 0$ (l'objet a n'est pas absolument pas concordant) et $t(b) = 0.9$ (b est très concordant avec l'objet « idéal »)

La fidélité à une action est l'opérateur d'agrégation **$g(i) = s(i) * t(i)$**

Après avoir définir un opérateur d'agrégation g qui associe à chaque objet i une valeur $g(i)$ de $[0, 1]$. Cette valeur permet d'apprécier le degré d'adéquation de l'objet i au concept initial ; si on s'intéresse au concept de qualité, $g(i)$ représente alors le degré de vérité de la proposition : « l'action i est de bonne qualité, la fidélité à l'action i ».

Par définition, $1 - g(i)$ est le degré de vérité de la proposition : « pas de fidélisation à l'action (i), l'action (i) est de mauvaise qualité ». Il est donc indifférent de s'intéresser à un concept (la bonne qualité, une forte fidélisation) ou à son contraire (la mauvaise qualité, pas de fidélisation), puisque la complémentarité floue permet de passer de l'un à l'autre.

La construction de l'opérateur g « *La fidélité à une action* » relève de la logique floue proprement dite. Comme nous l'avons déjà dit, la logique floue a pour objet le domaine du raisonnement approximatif en déterminant la valeur de la fidélité approximativement, mais en tant que telle cette logique n'a rien de flou dans la mesure où elle repose sur des concepts mathématiques solides ; l'exercice a défini un opérateur d'agrégation (la fidélité à une action) à partir de notre concept et ne semble pas avoir posé de grosses difficultés.

b. Critiques de la logique floue

Gabriel (2001) a présenté les avantages et les inconvénients de la logique floue dans le tableau 5-1 suivant :

Tableau 5-1 : Les avantages et les inconvénients de la logique floue

Avantages	Inconvénients
Pas de besoin de modèle	Manque de directive précise pour la conception
Implémentation des connaissances linguistiques	Approche artisanale et non systématique
Maîtrise de système à comportement complexe (non linéaire...)	Impossibilité de démonstration de la stabilité de système
Solutions logiciels (PC) et matériels disponibles	Possibilité d'apparition de règles d'inférences contradictoire

Bouchon-Meunier (1995, p235), a insisté sur le fait que la logique floue ne doit en aucun cas être considérée comme une panacée qui apporterait des solutions à tout problème, mais comme un outil de plus mis à la disposition de tout ingénieur ou chercheur, qui doit s'en saisir si les conditions de son sujet d'étude lui semblent adaptées à l'utilisation de la logique floue. Alors que, suivant Gabriel (2001), la collaboration d'un expert est très précieuse lors de la conception d'un contrôleur flou. La logique floue est accessible à « tous » et beaucoup des idées viennent des activités quotidiennes effectuées chez soi. La logique floue présente néanmoins l'avantage de permettre le passage de la description d'un expert ou d'un observateur à un autre et la mise au point d'une standardisation consensuelle en cas de divergence de signification entre deux individus. El-Shayeb (1999.p 85)

après avoir construit un indicateur de la fidélité par le modèle de logique floue nous nous proposons ensuite le changement des échelles de nos attributs pour qu'ils conviennent bien avec l'application de modèle de la logique floue (Fustier, 2000, 2006).

3. Les Attributs

- **Le price earning ratio (PER) :**

Pour changer l'échelle de cet attribut, on a utilisé la formule suivante pour que tous les chiffres doivent être compris entre 0 et 1

$$\mathbf{PER_{aj}} = \frac{\mathbf{PER_i}}{\mathbf{\max PER_i}}$$

Avec: $i = (1 \dots \dots \dots 112)$: une action d'une entreprise

PER_{aj} : c'est le PER ajusté ($\in [0, 1]$)

PER_i : le PER de l'action (i)

$\max PER_i$: c'est le maximum des PER_i

Dans notre cas le $\max PER_i$ est égal à 34.840 alors que le minimum est égal à 4.99

- **Dividende :**

Les dividendes des entreprises qui forment notre échantillon sont compris entre -1 euro et 8.020 euros, la valeur d'un dividende est toujours supérieure ou égale à zéro, mais dans quelques cas est négativé (égale à -1), donc il nous faut changer l'échelle pour que les valeurs soient entre 0 et 1, on applique la formule de transformation suivante :

$$\mathbf{DVD_{aj}} = \frac{\mathbf{DVD_i}}{\mathbf{\max DVD_i}}$$

Si $DVD_i = -1$ alors $DVD_{aj} = 0$

Avec :

DVD_{aj} : représente la valeur ajustée de dividende ($\in [0, 1]$)

DVD_i : dividende accordé au titre (i)

$\max DVD_i$: dividende maximal accordé au titre (i)

- **Bénéfice par action (BPA) :**

Le bénéfice par action est nul ou supérieur à zéro dans notre cas, donc on doit changer l'échelle pour que les valeurs soient dans l'intervalle $[0, 1]$.

$$\mathbf{BPA_{aj}} = \frac{\mathbf{BPA_i}}{\mathbf{\max BPA_i}}$$

BPA_{aj} : la valeur ajustée de bénéfice par action ($\in [0,]$)

BPA_i : est le bénéfice par action pour un titre donné (i)

$\max BPA_i$: est le maximum des bénéfices par action notée

Dans notre cas $\max BPA_i$ est égale à 18.070 euros alors que le bénéfice pas action minimum est égale à 0.19 euro.

- **Le rendement par action :**

Le rendement par action est nul ou supérieur à zéro dans notre cas, donc on doit changer l'échelle pour que les valeurs soient dans l'intervalle [0 , 1].

$$REM_{aj} = \frac{REMi}{\max REMi}$$

REM_{aj} : la valeur ajustée de rendement par action ($\in [0 , 1]$)

$REMi$: est le rendement par action pour un titre donné (i)

Max $REMi$: est le maximum des rendements par action notée

Dans notre cas Max $REMi$ est égale à 8.9 % alors que le bénéfice par action minimum est égale à zéro.

Remarque : sur la période d'étude de trois ans la disponibilité des données chiffrées des tous nos attributs, pour les exigences de modèle de logique floue on a utilisé les médianes de la calcul de qualité de l'action $g(i)$; des résultats pas assez bons trouver dans les cas exceptionnels où on a utilisé la moyenne.

Après avoir construit un indicateur de la fidélité par le modèle de logique floue, justifier l'utilisation de modèle de la logique floue en présentant aussi les critiques faites pour ce modèle et nous avons changé les échelles des différents attributs, nous nous proposons ensuite d'expliquer la performance des actions par la fidélisation dans le cadre d'une analyse de régression

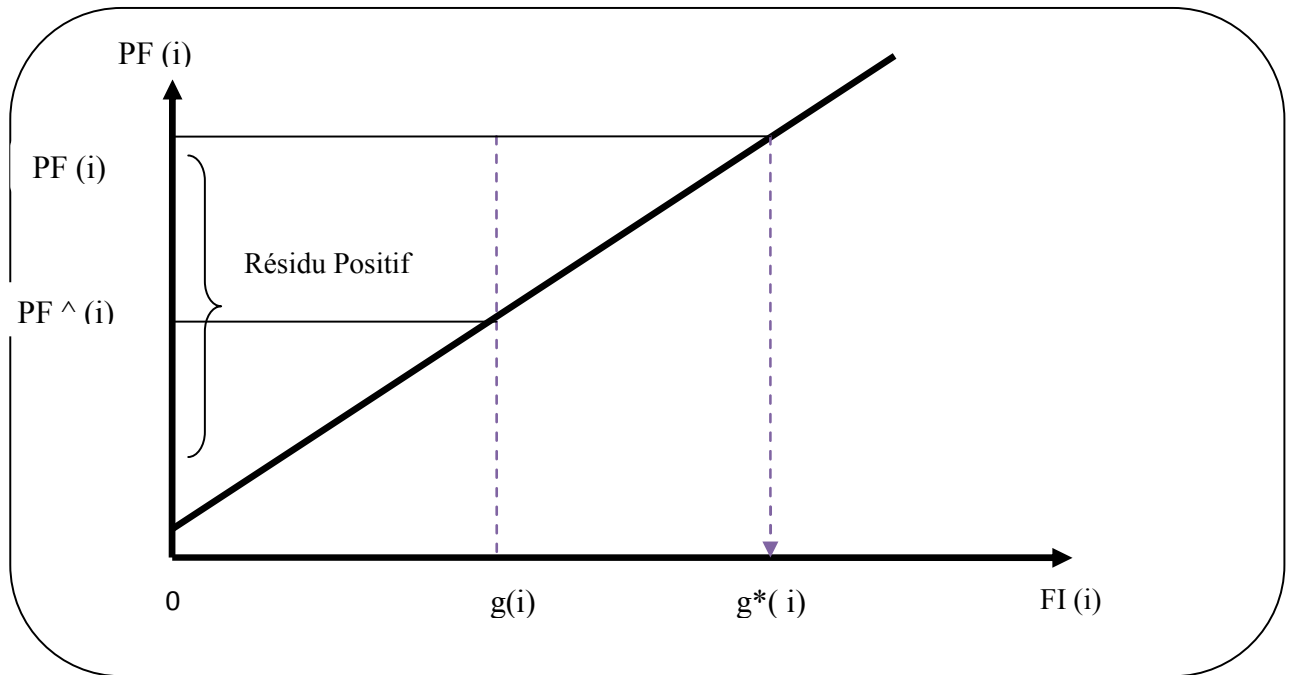
Section 3 : Résultats et interprétations

Après l'ajustement des données de notre base des données, le but de notre recherche est de justifier notre hypothèse (la performance financière est positivement liée à la fidélité des actionnaires), donc de trouver une relation linéaire entre la fidélité à une action cotée sur le marché financier (expliqué par quatre attributs à savoir le rendement, le bénéfice par action, la valeur de dividende distribué et le price earning ration) et la performance financière de l'entreprise avec des coefficients d'importance qui vérifient le mieux notre hypothèse. On cherche à résumer la liaison qui existe entre les variables (la performance financière (**PF(i)**) et la fidélisation des investisseurs (**FI(i)**) à l'aide d'une droite. On parle alors d'un ajustement linéaire.

Le problème réside dans la détermination des coefficients d'importance pour opérer la synthèse des attributs et déterminer la fidélisation des investisseurs (**FI(i)**) exprimée par $g(i)$ dans le modèle de logique floue, on se place ici dans le cas de principe de raison insuffisance de LAPLACE que l'on adapte au domaine de la logique floue « tous les attributs sont fondamentaux ; $\pi(j) = 1$ »

Graphique 5-1 : Représentation graphique ; la régression linéaire simple.

Graphique 5-1 : Représentation graphique ; la régression linéaire simple.



$$\text{Résidu (i)} = \text{PF (i)} - \text{PF}^{\wedge}(\text{i})$$

$$\text{Résidu (i)} = \text{Observé} - \text{estimé}$$

Résidu est positif, cela signifie que le degré de qualité déterminé avec la structure de pondération (π) est sous – estimé. (Théoriquement $g(i)$ doit augmenter jusqu'en $g^*(i)$).

Hypothèse : la structure (π) ne reflète pas l'importance relative de chaque attribut.

Conséquence : il faut adapter (π) pour modifier les $g(i)$

Solution empirique : il convient de déterminer le $\pi(j)$ sur lequel $p_j(i)$ est le plus faible (voir modèle de logique floue).

But : le but de cette simulation est de « maximiser » le coefficient de détermination du modèle de régression simple. En effet, le coefficient de détermination ou de corrélation (R^2) est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression linéaire, simple ou multiple, mesure la qualité de l'ajustement des estimations de l'équation de régression (R^2) détermine à quel point l'équation de régression est ajustée pour décrire la distribution du nuage des points. $0 \leq R^2 \leq 1$, il mesure l'adéquation entre le modèle et les données observées. Si le R^2 égal à zéro, cela signifie que la distribution des points n'est absolument pas expliquée par le modèle mathématique utilisé. Cela signifie que 0% de la distribution des points est déterminé par l'équation de la droite de régression. Le nuage de points tend vers la droite de régression si la valeur de R^2 se rapproche de plus en plus de 1 (Plus R^2 est proche de 1, meilleur est l'ajustement). La distribution des points est déterminée par l'équation de la droite de régression à 100% si R^2 égale à 1. Cela signifie que les paramètres x et y calculés sont ceux qui déterminent la distribution des points ainsi que le modèle mathématique utilisé.

Dans le cadre d'une régression linéaire simple, le coefficient de détermination (R^2) est le carré du coefficient de corrélation (ou de Bravais-Pearson), graphiquement le nuage de points est représenté par une droite, dite droite de régression. Le coefficient de corrélation

mesure la « qualité » de cette régression. C'est la covariance entre la variable explicative x et la variable à expliquer y , rapportée au produit de leurs écarts-types. Le coefficient est compris entre -1 et 1 puis qu'on a toujours la covariance est inférieure ou égale au produit des écarts types. On parle d'une corrélation négative si un signe inférieur à 0 et ce qui indique qu' y varie en sens contraire de x . Les deux variables sont linéaires indépendantes et en revanche s'il s'en éloigne, dans le cas où le coefficient est proche de 0

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

Si on effectue la régression de y en x ou de x en y , on remarque que coefficient de corrélation reste identique.

$$PF(i) = \alpha FI(i) + \beta + \varepsilon$$

I. Résultats et Interprétations

Dans cette partie nous allons présenter uniquement les meilleurs résultats trouvés.

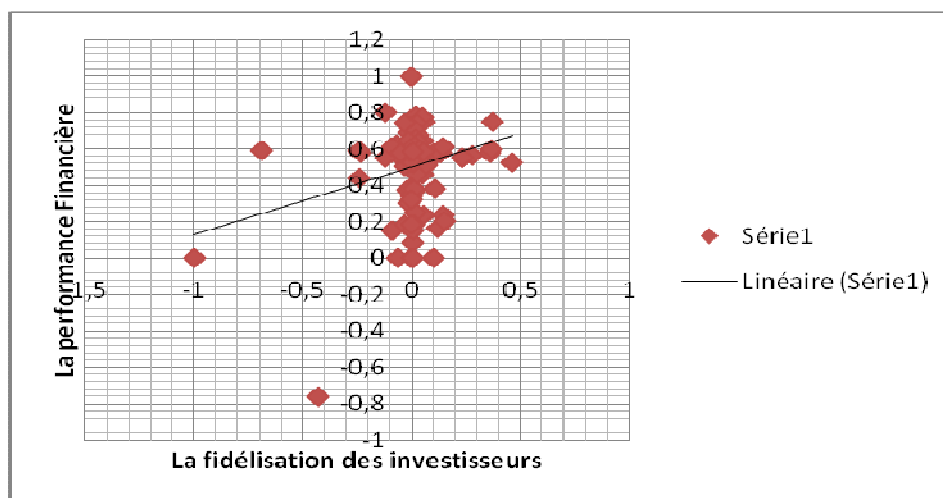
1. **Les attributs sont fondamentaux :** Les attributs sont fondamentaux (les coefficients d'importance sont identiques, chacun égal à 1) $\pi(j) = 1$

Tableau 5-2 : Les attributs sont fondamentaux, ils ont le même taux d'importance

	Dividende DVD	Price Earning Ratio PER	Bénéfice Net par Action BPA	Rendement RDM
$\pi(j)$	1	1	1	1

Le graphique 5-2 représente un nuage des points (chaque point est une entreprise), pour trouver une relation entre la performance et la fidélisation on doit utiliser maintenant le modèle de régression pour justifier enfin la corrélation entre la performance et la fidélisation pour chaque entreprise cotée sur la bourse de Paris.

Graphique 5-2 : Représentation graphique de lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs.



L'équation linéaire $PF = -0,0892176 + 0,193016*FI$

On constate une relation positive entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs statistiquement significative à 99%.

La performance financière d'une entreprise est négative (égale à - 8.92%) si la fidélisation des investisseurs est nulle, dans les autres cas une augmentation de la fidélisation à l'action d'un point entraîne une progression de la performance de 0,193 point.

$\alpha = 0,193$, avec une erreur type égale à 0,065 et un niveau de signification est égale à : 99,59%

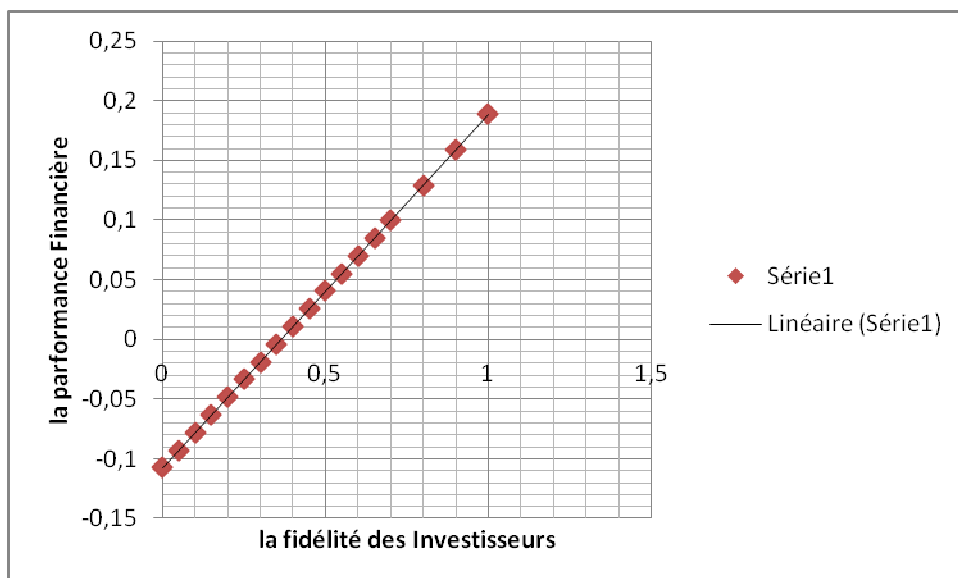
$\alpha \geq 0$: une relation positive entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs; notre hypothèse est bien vérifiée.

$\beta = -0,0892176$, avec une erreur type égale à 0,036 et un niveau de signification est égale à 98,42% ; on peut interpréter β comme étant la valeur de performance d'une action ayant un niveau de fidélité des investisseurs nul (la qualité de l'action est nulle),(une entreprise avec une qualité de leurs actions nulle, aura une performance négative égale à (-8.92%) ayant un niveau de signification de 98,42% avec une erreur type de 3.6%).

Le coefficient de corrélation : $R^2 = 26,91\%$; la fidélisation des investisseurs obtenue avec cette structure de pondération exprime 26,91% de la dispersion de la performance.

La graphique 5-3 représente l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélité des investisseurs (la qualité de l'action).

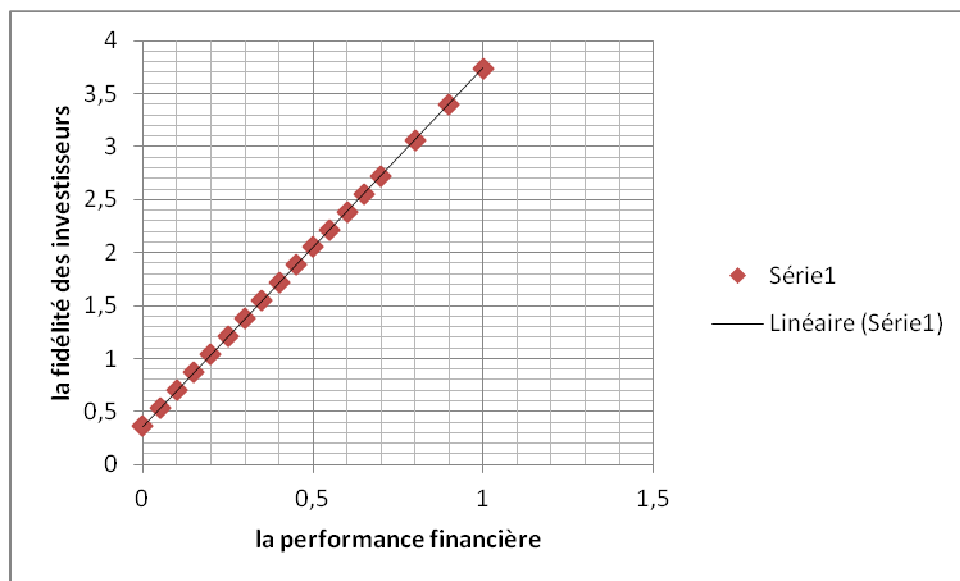
Graphique 5-3 : Représentation graphique de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélisation des investisseurs.



Alors que le graphique 5-4 représente l'équation de régression de la fidélisation des investisseurs (la qualité de l'action) en fonction de la performance financière, à travers ce

graphique on peut constater que la fidélité des investisseurs est en progression moins proportionnelle que la performance financière.

Graphique 5-4 : Représentation graphique de l'équation de régression de la fidélité des investisseurs en fonction de la performance financière.



FI= 0.501919 + 0.3752 * PF, en effet, on constate dans ce cas , que l'investisseur peut être fidèle à une action même si la performance financière est nulle, et ça peut être lié à des autres critères qu'on a pas pu l'intégrer dans notre recherche ou bien ça joue au niveau de la gestion de portefeuille action tout en choisissant le bon moment de vente ou d'achat suivant l'agitation du marché et les rumeurs présentes sur le marché financier (prévisions, estimations, planifications, plans d'action...).

Remarque : Dans le cas particulier de régression simple le test d'analyse de la variance (qui vise à tester la signification de R^2) est équivalent au test de signification de paramètre α .

$$\text{Résidu (i)} = \text{PF (i)} - \text{PF}^{\wedge}(\text{i})$$

$$\text{Résidu (i)} = \text{Observé} - \text{estimé}$$

On note que l'entreprise N°1 et N°70 ont les résidus les plus important avec :
 PF (E1) = 0,462 alors que la performance estimé $\text{PER}^{\wedge}(\text{E1}) = 0,012$ donc Résidu = 0,450
 PF (E70) = 0,373 alors que la performance estimé $\text{PF}^{\wedge}(\text{E70}) = 0,055$ donc Résidu = 0,317.

Résidu est positif, cela signifie que le degré de qualité déterminé avec la structure de pondération ($\pi_{(j)}$) où les attributs sont fondamentaux dans le modèle de logique floue est la suivante :

	DVD	PER	BPA	RDM
$\pi_{(j)}$	1	1	1	1

Est sous – estimé. (Théoriquement $g(i)$ doit augmenter jusqu'en $g^*(i)$)

Hypothèse : cette structure de pondération ($\pi_{(j)}$) ne reflète pas l'importance relative de chaque attribut.

Conséquence : il faut adapter $(\pi_{(j)})$ pour modifier les $g(i)$, donc il faut changer les coefficients d'importance des attributs pour trouver finalement l'équation de régression qui a eu le résidu le plus important et le risque d'erreur le plus faible.

Dans la suite de notre recherche, on va présenter les résultats les plus importants après des multiples modifications des coefficients d'importance des différents attributs qui forment la fidélité des investisseurs (DVD, PER, BNA, RDM).

2) Les attributs ont des coefficients divers

Notre processus constitue chaque fois de changer le taux d'importance d'un seul attribut et de vérifier la variation de coefficient de corrélation puis la variation de l'erreur type et les niveaux de signification de deux paramètres de l'équation de régression. Le tableau 5-3 résume les résultats les plus importants constatés lors de notre étude.

Le changement chaque fois le taux d'importance des attributs $(\pi_{(j)})$ en augmentation ou en baisse pour modifier les $g(i)$ dans modèle de logique floue, ni s'effectue en effet au hasard, mais dépendamment des remarques de quelques entreprises qui ont des les résidus les plus important :

$$\text{Résidu (i)} = \text{PF (i)} - \text{PF}^{\wedge} \text{(i)}$$

$$\text{Résidu (i)} = \text{Observé} - \text{estimé}$$

Le récapitulatif des meilleurs résultats constatés lors de changement des différents coefficients d'importance des attributs (Tableau 5-3).

Tableau 5-3 : Récapitulatif des meilleurs résultats constatés lors de changement des différents coefficients d'importance des attributs

structure de pondération $(\pi_{(j)})$	DVD	PER	BNA	RDM	DV	PER	BNA	RDM	DVD	PER	BNA	RDM
	1	0,75	1	0,95					1	0,75	0,7	0,85
Equation de régression	PF = -0,0895109 + 0,19928*FI				PF = -0,0874349 + 0,194995*FI				PF = -0,0849392 + 0,20534*FI			
R²	27.00%				31.104%				31.20%			
A	0,19928				0,194995				0,205343			
Erreur type	0,0677581				0,0568087				0,0596509			
Signification	98.46%				99.92%				99.98%			
B	-0,0895109				-0,0874349				-0,0849392			
erreur type	0,0363635				0,0314458				0,0307321			
Signification	99.60%				99.60%				99.37%			

3) Résultat final

Après des multiples tentatives d'améliorer les maximum les résultats de notre recherche on décider de retenir la structure de pondération $(\pi_{(j)})$ de tableau 5-4, qui répond bien à l'exigence de notre procédure à savoir ; coefficient de corrélation le plus important, les niveaux de significations des deux paramètres de l'équation de régression les plus élevés avec des erreurs les plus faibles.

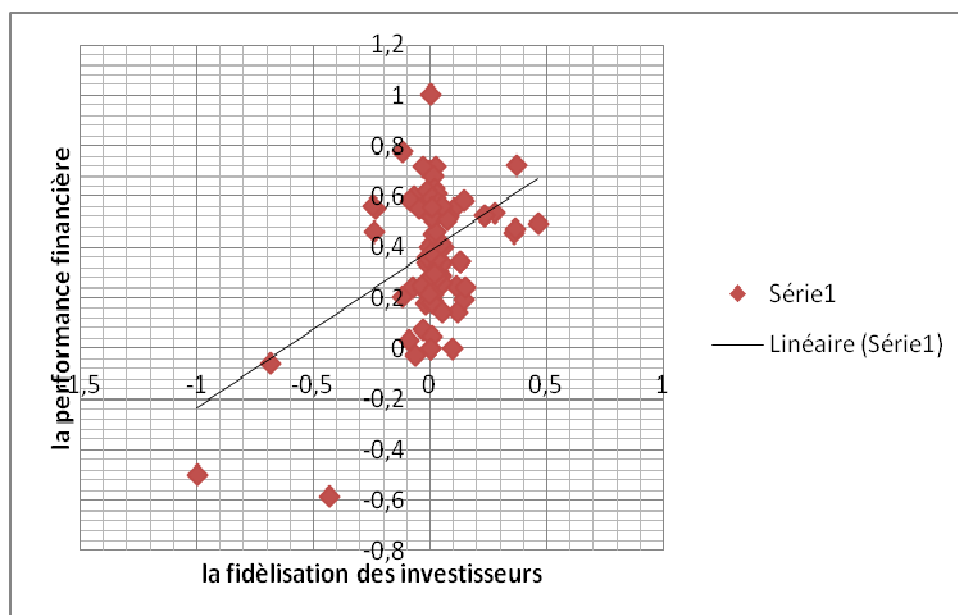
Dans notre cas il s'agit d'une procédure traditionnelle et statistiquement valide qui permet d'annihiler les biais au maximum (Plus R^2 est proche de 1, meilleur est l'ajustement).

Tableau 5-4 : les coefficients d'importances de différents attributs à retenir.

	DVD	PER	BPA	RDM
$\pi(j)$	1	0.75	0.85	0.95

Le graphique 5-4 représente un nuage des points (chaque point est une entreprise), pour trouver une relation entre la performance et la fidélisation on doit utiliser maintenant le modèle de régression pour justifier en fin la corrélation entre la performance et la fidélisation pour chaque entreprise cotée sur la bourse de Paris.

Graphique 5-5 : Représentation graphique de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélité des investisseurs dans le cas de notre résultat finale.



L'équation linéaire **$PF = -0,107642 + 0,296333 * FI$**

On constate une relation positive entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs statistiquement significative à 99%.

La performance financière d'une entreprise est négative (égale à $-10,76\%$) si la fidélisation des investisseurs est nulle, dans les autres cas une augmentation de la fidélisation de l'action d'un point entraîne une progression de la performance de 0,296 point.

$\alpha = 0,296$, avec une erreur type égale à 0,0597 et un niveau de signification est égale à : 100%

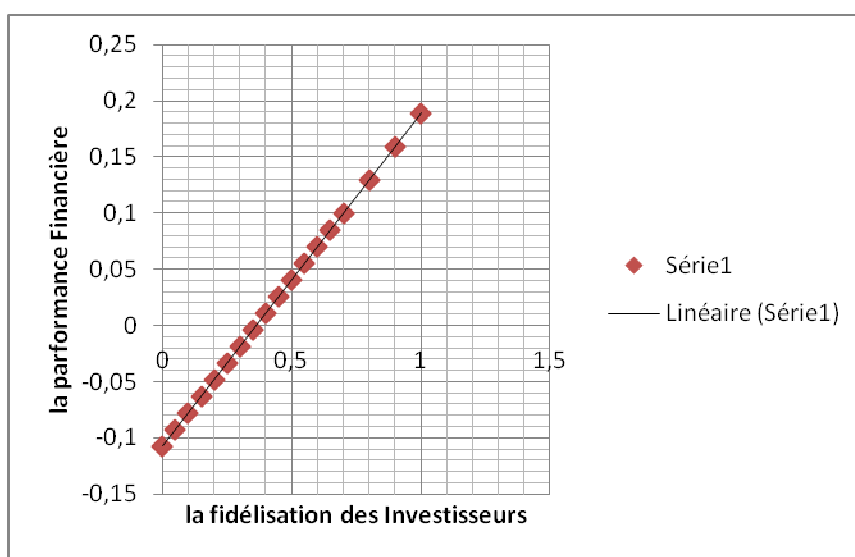
$\alpha \geq 0$: une relation positive entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs; **notre hypothèse est toujours bien vérifiée.**

$\beta = -0,1076$, avec une erreur type égale à 0,02711 et un niveau de signification est égale à 99,99% ; on peut interpréter β comme étant la valeur de performance d'une action ayant un niveau de fidélisation des investisseurs nul (la qualité de l'action est nulle), (une entreprise avec une qualité de leurs actions nulle, aura une performance négatif égale à (-10.76%) ayant un niveau de signification de 99,99% avec une erreur type de 2.7%)

Le coefficient de corrélation : $R^2 = 42,81\%$; la fidélisation des investisseurs obtenue avec cette structure de pondération exprime 42,81% de la dispersion de la performance.

La graphique (5-6) représente l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélisation des investisseurs (la qualité de l'action).

Graphique 5-6 : Représentation de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélisation des investisseurs.



La fidélisation des investisseurs est en progression moins proportionnelles que la performance financière, le graphique suivant que représente le lien entre la performance et la fidélité confirma bien notre conclusion.

L'équation de régression : $FI = 0.386 + 0.6187 * PF$

Avec un niveau de signification de deux paramètres de l'équation de 100%, et consécutivement 0.02 et 0.1245 d'erreur type pour α et β

II. Le test de validité de notre Régression Linéaire

Le test de Levene est significatif (0,593). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.

Suivant le test ANOVA Le F de Fisher est de 3.913 avec un niveau de signification de 0,010, la fidélisation des investisseurs est une variable qui explique bien la performance financière de l'entreprise.

Conclusion.

Avec la structure de pondération ($\pi_{(j)}$)

	DVD	PER	BPA	RDM
$\pi_{(j)}$	1	0.75	0.85	0.95

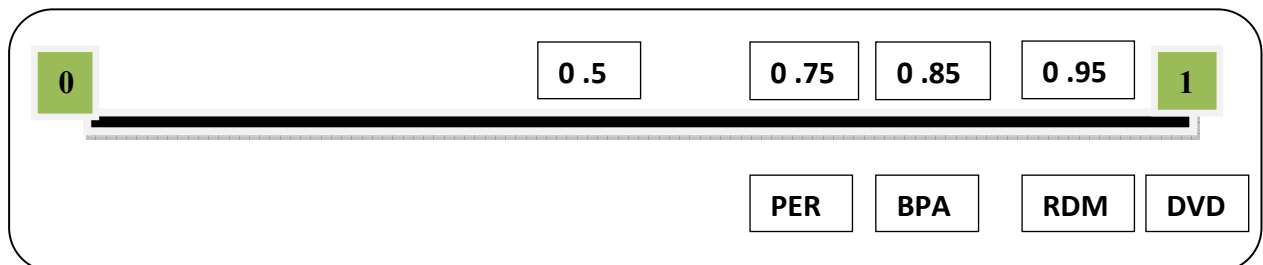
Nous avons trouvé les résultats satisfaisants suivants :

Equation de régression	PF = -0,107642 + 0,2963*FI R² = 42,81%		FI= 0.386 + 0.6187 * PF R² = 42,81%	
A	Erreur type 0,0597	Signification 100%	Erreur type 0.02	Signification 100%
B	Erreur type 0,02711	Signification 9 ,99%	Erreur type 0.1245	Signification 100%

Avec ; PF : Performance Financière et FI : la fidélisation des investisseurs.

On a adapté ($\pi_{(j)}$) ; les coefficients d'importance des attributs, le mieux possible pour modifier les g(i), pour finalement on a confirmé notre hypothèse avec l'équation de régression qui a eu le résidu et le niveau de signification les plus importants et le risque d'erreur le plus faible.

Notre hypothèse est bien vérifiée : Pour notre échantillon, la *performance financière est positivement corrélée avec la fidélité des investisseurs* (définie dans notre cas par le rendement, bénéfice net par Action, dividende, et le price earning ration). La fidélité des investisseurs obtenue avec la dernière structure de pondération exprime 42,81% de la dispersion de la performance.



L'échelle d'importance des critères de la fidélisation des investisseurs [0 ; 1].

A travers ce graphique on peut déduire que, sur une échelle en zéro et cent [0 ; 100], on trouve au sommet, la politique des dividendes, au niveau 95 on trouve le rendement de l'action de l'entreprise, au niveau 85 s'installe le bénéfice net par action alors que le Price earning ration on le trouve juste au niveau 75.

En s'appuyant sur cette échelle de mesure et les équations des régressions, l'entreprise peut estimer la fidélité de ses investisseurs tout en fixant, par exemple la valeur de l'un ou de la totalité des indicateurs étudiés avec un taux de 42,81% de dispersion.

Section 4 : Le test du modèle de recherche

Dans cette section qui intéresse le test de notre modèle et des hypothèses de recherche, avant d'exposer les résultats obtenus au moyen de modèles d'équations structurelles (2), nous allons présenter notre méthodologie adoptée (1).

I. Méthodologie de notre test de du modèle

Nous allons tester empiriquement la validité du notre modèle théorique (étant constitué de concepts pouvant mesurés directement) élaboré à l'issue de l'étude qualitative, de revue de littérature et enrichi par l'étude qualitative. Nous avons construit des modèles de mesure de ces concepts qui deviennent des « variables latentes ». Ces variables latentes sont bien reliées entre elles par des liaisons de causalité à effet, formant ainsi « un modèle de causalité » ou « modèle structurel ».

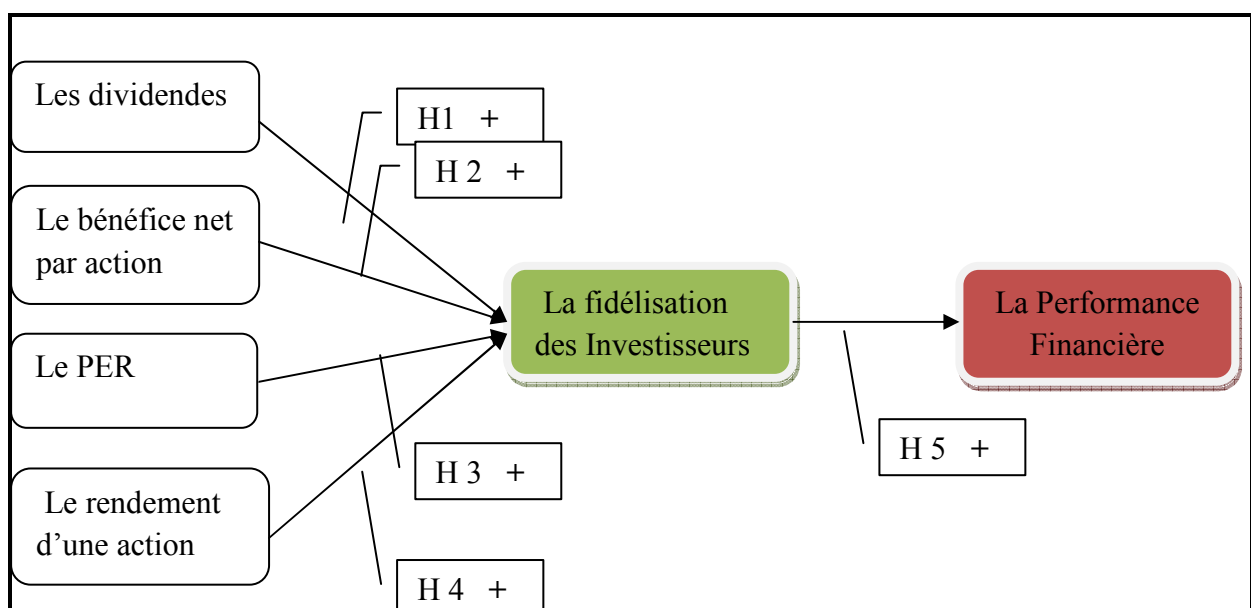
Dans notre modèle de recherche, il y a la présence de plusieurs variables explicatives, parmi celles-ci, certaines à expliquer. Les modèles d'équations structurelles permettent de traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées explicatives et à expliquer (Valette-Florence, 1988 et Colle, 2006). Les estimations des coefficients de régression sont donc plus précises que celles obtenus avec les méthodes classiques (Hair et al., 1988). En effet, l'intérêt des modèles d'équations structurelles est qu'ils admettent la possibilité que le modèle théorique ne s'ajuste pas parfaitement aux données, grâce à l'estimation des termes d'erreur (Igalens et Roussel, 1998, Roussel et al., 2002, Baillargeon, 2003, Colle R. 2006)..

Test de l'influence direct des différents déterminants sur la fidélisation des investisseurs :

Nous commençons, par tester la relation directe des différents déterminants publiés par l'entreprise et la fidélisation de ces investisseurs, (l'approche de Baron et kenny ,1986).

Nous avons défini les différents déterminants de la fidélisation des investisseurs et nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

Figure 5- 2: L'ensemble des hypothèses à tester



II. Les résultats obtenus au moyen de modèles d'équations structurelles

Dans un premier temps, l'édition des résultats par logiciel AMOS indique que les conditions sont remplies ; l'absence de variance négative et de coefficients standardisés supérieur à 1. Ensuite s'agissant de la significativité des coefficients de régressions.

Tableau 5-5 : Le seuil de signification des relations

	Fidélisation			P
	Estim	S.E.	C.R.	
Les dividendes	1,000	0,352	3,244	***
Le bénéfice net par action	0,569	0,80	2,124	***
Le PER	0,789	0,62	1,124	***
Le rendement par action	0,749	0,80	1,125	***
R ²		0,6372		

***p inférieur à 0,001

En gras les relations significatives

Les tests *t* de Student pour la fidélisation sont tous significatifs, **R²** n'est pas très important mais supérieur à 0,5, les liens positifs entre les différents déterminants et la fidélisation sont bien vérifiés et confirmés. Nous allons examiner dans ce cas la qualité de l'ajustement du modèle.

Le tableau 5-6 présente la valeur des indices d'ajustement issu de résultat de logiciel Amos

Tableau 5-6 : Les indices d'ajustement du modèle

Nom de l'indice	Valeurs
χ^2/ddl	1.300
GFI	0,909
AGFI	0,945
RMSEA	0,013
NFI	0,851
CFI	0,908
AIC	37,728
CAIC (modèle saturé)	59,476 (67,185)

D'après ce tableau récapitulatif des indices d'ajustement, on remarque bien que les indices AGFI et CFI atteignent les seuils de validation (0.9), peut être satisfait de ces deux indices. En revanche, on constate qu'uniquement NFI n'atteint pas la norme admise (0,900), alors que pour GFI (0,909), le RMSEA est faible (< 0,08), χ^2/ddl (1,30) est inférieur au seuil plus souple de 5 pour les modèles complexes. On constate aussi que CAIC est inférieur à celui de modèle saturé (59,476 < 67,185).

Dès lors, compte tenu de sa complexité, notre modèle s'ajuste suffisamment bien aux données observées et l'examen des différents indices d'ajustement montre qu'il est acceptable. Ces résultats nous permettent donc de tester nos hypothèses.

Les hypothèses relatives à l'influence des déterminants publiés par l'entreprise sur la fidélisation des investisseurs.

L'observation des coefficients de régression nous conduit à valider les hypothèses, ainsi il ya des liens positifs entres les différents déterminants et la fidélisation des investisseurs, donc les hypothèses **H1, H2, H3, H3**, sont bien validées et confirmés. Par ailleurs, les déterminants publiés par l'entreprise expliquent **63,72%** de la variance de la fidélisation des investisseurs.

Les hypothèses relatives à l'influence fidélisation des investisseurs sur la performance financière de l'entreprise.

L'observation des coefficients de régression nous conduit à valider les hypothèses, ainsi il ya des liens positifs entres les la fidélisation des investisseurs et la performance financière, donc les hypothèses **H5**, est bien validées. Par ailleurs, la fidélisation des investisseurs explique **41,81 %** de la variance de la performance financière.

Tableau 5-7 : synthèse des hypothèses relatives aux différents déterminants de la fidélisation des investisseurs.

N°	Hypothèse	Résultat des tests
H1	le paiement des dividendes représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs.	Validée
H2	le bénéfice par action représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs	Validée
H3	le PER représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs	Validée
H4	le rendement représente un indicateur déterminant dans la fidélisation des investisseurs	Validée
H5	la fidélisation des actionnaires a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise.	Validée

Enfin, nous avons jugé les instruments de mesure satisfaisants aux critères de fiabilité et de validité empirique communément admis, nous avons effectué aussi le test des relations entre les variables. Ce test des hypothèses a été conduit au moyen du logiciel Amos. Les résultats révèlent que les déterminants publiés par l'entreprise ont des influences significatives positives sur la fidélisation des investisseurs qui a un lien positif significatif positif avec la performance financière. Nous avons répondu à un grand nombre de nos interrogations. Toutefois, quelques questions restent encore en suspens.

CONCLUSION DE CHAPITRE 5

Qu'est- ce qui motive les investisseurs à investir alors qu'ils pourraient dépenser cet argent immédiatement ? Les réponses instantanées à cette question sont l'épargne, le sentiment de sécurité, l'envie de transmettre d'une génération à une autre... Une autre raison est le désir d'accroître son patrimoine, c'est-à-dire de faire croître cet argent.

Les décisions d'investissement sont donc multiples, mais il n'est pas nécessaire d'être fortuné pour investir en bourse. Beaucoup d'épargnants, jeunes et moins jeunes, peuvent en effet y faire leurs premiers pas avec des moyens limités soit par le biais de SICAV ou de fonds communs de placement à la portée de tout le monde, soit en participant à la vie d'un club d'investissement, véritable auto-école de la bourse. Même la constitution d'un portefeuille géré en direct n'exige pas une mise de départ importante.

Chaque investisseur a ses propres anticipations et ses propres techniques d'évaluation ; il n'est pas étonnant de constater qu'il existe pour un même titre plusieurs valeurs fondamentales. C'est ainsi qu'au même moment une action pourra sembler surévaluée pour un gestionnaire et sous-évaluée pour un autre. Comme le prix du marché reflète l'agrégation des anticipations des investisseurs à un moment donné, il est tentant d'en déduire que la bonne estimation est justement le cours de Bourse. En d'autres termes, le marché donnerait en permanence la vraie valeur de l'entreprise. A travers notre étude, on a constaté que l'investisseur ou l'actionnaire dans sa fidélisation (à une entreprise ou à une action donnée), donne une grande importance au dividende distribué dans un premier lieu, au rendement, au bénéfice net par action et enfin au price earning ratio en quatrième degré. La performance financière d'une entreprise est positivement liée à la fidélisation des investisseurs, mais aussi on constaté que la fidélisation des investisseurs est positivement liée à la performance financière.

À partir de notre recherche (sur une période de cinq ans) on a essayé de trouver comment à l'aide d'une échelle, l'entreprise peut fidéliser ses investisseurs. L'entreprise peut définir sa politique envers le marché boursier et choisir les bons moments de demande des capitaux, suivant l'importance de chaque critère de prise des décisions chez les investisseurs, surtout quand on voit ce qui s'est passé sur les différents marchés internationaux.

La procédure, mise au point dans notre recherche, a donné lieu à des résultats satisfaisants ; la fidélisation des investisseurs à une action, compte tenu des coefficients d'importance obtenue à la dernière phase de l'analyse, rend compte de plus de 42% de la dispersion des performances financières, le résultat est satisfaisant dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent que le résultat est significatif. Les systèmes flous aussi semblent être capables de générer des résultats assez semblables aux décisions issues du raisonnement humain.

CONCLUSION DE PARTI 2.1

Après avoir bien identifié, dans la première partie, à l'aide d'une étude qualitative, les critères de choix d'investissement chez les investisseurs particuliers qui forment *la meilleure qualité d'une action ; les déterminants de la fidélisation des actionnaires* cotée en bourse des valeurs mobilières de Paris (le bénéfice par action, le dividende, le price earning ratio, le rendement de l'action). Dans cette partie, on a bien justifié notre hypothèse « la fidélisation des actionnaires a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise » et on a déterminé une échelle mesurant l'importance de chaque critère dans la détention et la fidélisation des investisseurs.

À travers la démarche suivie durant notre recherche, on a obtenu des résultats satisfaisants. En effet, en prenant en compte les coefficients d'importance obtenue à la dernière phase de l'analyse, la fidélisation des investisseurs à une action exprime de plus de 42% de la dispersion des performances financières. Dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent que le résultat est significatif, on peut dire qu'on a approuvé des conclusions convenables.

Il est à noter aussi que, généralement, on prend la décision d'investissement selon des critères financiers, qui sont des critères objectifs quantitatifs. Mais dans certains cas, la décision d'investissement n'est pas prise même si les critères financiers sont acceptables. Ce qui nous conduit à chercher d'autres épreuves subjectives, qualitatives qui influencent sur la décision d'investissement. Toutefois, il reste encore 58% de non expliqués, ce qui signifie qu'un certain nombre d'indicateurs boursiers (attributs) ont été écartés de notre analyse (l'image de l'entreprise, son secteur d'activité, la part de l'État dans le capital, la notoriété du PDG, l'historique de l'entreprise...), la politique sociale et environnementale de l'organisation peut être aussi un élément de fidélisation, ainsi suivant Trinquécoste (2010 p.18) , « L'utilisation de valeurs sociales –et/ou personnelles-peut également être considérée comme un élément de fidélisation des actionnaires. Ainsi, le recours à des fonds éthiques relève davantage d'un ressort idéologique et d'un souci identitaire que d'une recherche de rentabilité financière. Par conséquent, l'attachement aces investissements se fait au détriment de l'intérêt financier des parties prenantes impliquées, notamment en raison de l'existence de couts d'opportunité ». Mais aussi notre période de l'étude est une période de crise financière mondiale, sachant que la logique floue est un outil particulièrement adapté à ce traitement dans un modèle scientifique et néanmoins humain.

Enfin, d'autres parties prenantes sources de capital immatériel (capital compétence) pèsent fortement lorsqu'il s'agit d'établir la valeur d'une entreprise et dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Si les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital) et qu'ils acceptent un risque élevé (Albouy 2002), les employés accordent une plus grande importance au maintien de l'emploi, aux conditions de travail, « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle » Reichheld (1996, p113). Ceci nous fait penser à l'étude du lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels, pour mieux comprendre, l'effet d'une fidélisation des deux parties prenantes ressources sur la performance financière de l'entreprise en détail, ce qui fera l'objet de la partie suivante.

POSITIONNEMENT DE CHAPITRE 6

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs.

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière.

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Section 1 : La notion de fidélisation et ses perspectives

Section 2 : La fidélisation des personnels est une exigence des multiples enjeux

Section 3 : La fidélisation des personnels et les choix des cibles

Section 4 : Les différents déterminants de La fidélisation des personnels

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Introduction :

La fonction ressources humaines est devenue actuellement, une fonction clé qui acquiert de plus en plus une importance qui peut être pour l'entreprise d'ordre stratégique ou même concurrentielle (Ulrich, 1991 ; Pfeffer, 1994). Les ressources humaines peuvent être considérées donc comme un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme et ne sont donc, ni une variable d'ajustement ni une donnée (Ulrich, 1991 ; Becker et Huselid, 2001). Le thème de la fidélisation des salariés est fortement ancré dans la littérature depuis plusieurs décennies, mais de manière indirecte. En effet, la littérature sur le comportement organisationnel consacre une énergie considérable à l'étude des rapports du travail. Les travaux de March et Simon (1979) occupent une place de choix dans nos développements, que le retrait volontaire définitif est au centre des préoccupations des chercheurs au minimum depuis les années 1950. Depuis cette période, de nombreux travaux ont été publiés.

Très en vogue dans les années 1980, quelque peu reléguée par la suite, l'étude des comportements de retrait semble susciter ces dernières années un regain d'intérêt, de sorte que l'on possède aujourd'hui un fonds conceptuel étoffé se rapportant indirectement au phénomène de la fidélisation des salariés (Paillé 2004). Ce corpus apporte des clefs inutiles à son étude tout en demeurant trop peu exploité. Les conduites de retrait concernent les départs volontaires ainsi que les absences volontaires comme des conduites à ne pas négliger (Paillé 2004). La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions. La fidélité des salariés peut être ainsi justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines.

La ressource humaine et sa fidélisation restent alors une source incontestable de création de valeur, d'innovation, de concurrence et un choix stratégique. La réalité actuelle engage l'entreprise dans une logique basée sur une vision moderne et dynamique de gestion de ses ressources humaines en raison des contraintes majeures imposées par ses parties prenantes ; il s'agit de noter, à titre d'exemple, la succession des crises financières.

Par ailleurs, suivant Henda et Guilbert, (2008), les salariés ont également compris que le savoir et le savoir-faire sont devenus des armes de concurrence redoutables sur le marché et pour les entreprises. Ainsi, les salariés qui possèdent les talents recherchés se permettent désormais de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis-à-vis du travail.

En effet, les talents ont pris conscience de leur pouvoir sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils prennent en compte dans la plupart des cas, le contrat global proposé par l'entreprise intégrant le poste, les conditions de travail, la rémunération et tous les avantages annexes. De plus, ils envisagent désormais plus facilement de quitter l'entreprise dès lors que leurs besoins ne sont pas satisfaits ou bien lorsqu'ils ne parviennent pas à obtenir « gain de cause ».

Les environnements économiques sont instables. Cette instabilité introduit une profonde modification des rapports entre les entreprises et leurs salariés. La gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose actuellement dans les entreprises, car nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des talents. Au cours des

dernières années, l'attitude des individus par rapport à leur travail a bien évolué. En effet, les attentes et les exigences des salariés ont considérablement augmenté. Autrefois, le travail constituait une valeur prépondérante, par laquelle tout homme devait s'affirmer et s'identifier. Le travail est, désormais, considéré par certains comme un moyen et non plus comme un but. Cette prise de distance s'explique par le fait que les employés estiment aujourd'hui que leur travail se situe au même plan que leur famille ou leurs loisirs Henda et Guilbert (2008). Les salariés aspirent à un équilibre de vie en refusant de sacrifier leur vie privée au profit de leur vie professionnelle. Les salariés souhaitent se découvrir en tant que personnes qui développent des connaissances et des compétences dans et en dehors du travail. Ils n'attendent plus seulement un travail, une fonction et un salaire adaptés à leurs expériences et compétences. La relation employeur/salarié se fonde donc désormais sur un équilibre « gagnant /gagnant » et « donnant /donnant ». La plupart des salariés veulent entretenir des relations privilégiées avec leur employeur, occuper une fonction valorisante et intéressante tout en conciliant leur vie personnelle.

Les principales orientations actuelles du management sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équité de la redistribution et de la rétribution, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution. Nous pouvons constater ainsi que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socioéconomique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques. Il s'agit donc, pour les entreprises, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être, tout en améliorant la performance afin de renforcer sa dynamique globale.

La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et des compétences.

Section1 : La notion de fidélisation et ses perspectives

L'évolution du cadre transactionnel introduit de nouvelles formes de contraintes qui modifient sensiblement les bases sur lesquelles repose la fidélisation des ressources humaines. En effet, le fait que l'entreprise assume sa part de responsabilité dans l'éventualité d'une restructuration économique sous la forme d'un downsizing (d'une réduction des structures), en permettant essentiellement à ses salariés de conserver leur potentiel de compétences et leur valeur professionnelle, autrement dit leur employabilité, elle se place dans une configuration qui comporte un facteur de risque non négligeable.

I. La notion de fidélité

La notion de fidélité s'apprécie de plusieurs manières ; Il suffit pour cela de consulter les différentes définitions que nous propose un dictionnaire de langue française pour comprendre qu'il est possible d'aborder cette notion selon des perspectives proches, mais aux implications différentes.

La fidélité, selon Olivier (1999)¹³⁰, est l'importance des croyances favorables. En effet, Olivier propose de distinguer les fidélités cognitive, affective, conative et comportementale (fidélité d'action) consacrant une conception séquentielle de la fidélité (Olivier, 1999) .

¹³⁰ Dans Trinquécoste Jean François (2010 p.23-24)

-La fidélité cognitive. Lors de la première étape, le consommateur dispose d'informations sur la marque provenant soit de ses expériences avec le produit soit de sources externes lui permettant de développer des croyances à l'égard du produit. Dans cette phase, on est en présence d'une fidélité cognitive ou, dans une catégorie considérée, le consommateur préfère le produit parce qu'il est supérieur aux produits concurrents.

-La fidélité affective. Fondée sur des expériences de consommation successives satisfaisantes, le consommateur entre dans la phase affective. Il développe une attitude favorable ou défavorable à l'égard de la marque. L'expression des émotions, de l'humeur et de la satisfaction sont la manifestation de la dimension affective de la fidélité. Le consommateur est fidèle parce que, non seulement il croit en la supériorité du produit, mais également parce qu'il a développé un lien émotionnel et affectif avec le produit ou le service. (p.23)

-la fidélité conative. Cette troisième phase correspond à l'intention du consommateur à son engagement à renouveler son achat du produit. Elle est définie comme un état de fidélité où le consommateur ressent un profond désir de racheter (par exemple, attachement comportemental).

Plus particulièrement, le consommateur dépasse l'attachement affectif et devient motivé et désireux de racheter la marque. Cette fidélité conative ou fidélité intentionnelle permet de vérifier la stabilité des croyances du consommateur et la force de son lien affectif avec le produit. Toutefois, elle ne traduit en aucun cas la « vraie » fidélité du consommateur, il faut encore que cette intention se traduise en rachat effectif du produit.

-La fidélité comportementale. Nous sommes en présence de ce que l'auteur qualifie de véritable fidélité. Le consommateur est déjà fidèle aux plans cognitif, affectif et conatif. Il devient fidèle à travers l'action. Il rachète de manière persistante et surmonte les obstacles qui pourraient nuire au lien « intention-action ». Il s'agit d'un attachement fort et persistant du consommateur envers l'objet de la fidélité. (p.24)

La fidélité est donc, présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle se présente comme une ligne de conduite stable dans le temps. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement.

La notion de risque est liée à la qualité des opportunités professionnelles extérieures à l'entreprise qui se présentent, par les concurrents, à ses salariés et auxquelles ils peuvent prétendre dans la mesure où elle leur donne la possibilité de rester professionnellement compétitifs. Dans ce cas, l'employabilité est comparable à une forme d'assurance et de stabilité qui place les salariés dans des conditions favorables et l'entreprise doit procéder à des ajustements structurels pour préserver sa compétitivité.

Ainsi, en plus du développement de l'employabilité de ses ressources humaines, l'entreprise court principalement deux types de risque.

- Le premier se rapporte à la perte des bénéfices escomptés de l'effort d'employabilité fait par l'entreprise qui profitera à un concurrent direct sans que celle-ci ait eu à en assumer le coût des investissements.

- Le second consiste, pour l'entreprise, à ne plus pouvoir assurer les conditions de l'employabilité en cas d'apparition d'un processus de surenchère au travers duquel ses salariés se comporteraient en véritables entrepreneurs. Dans cette situation, l'offre de l'entreprise pourrait être mise en concurrence avec celles d'autres entreprises.

Ces deux types de risques introduisent les raisons pour lesquelles un réajustement de la fidélisation des ressources humaines paraît indispensable.

Le problème le plus important pour l'entreprise n'est pas forcément celui qui est posé par les départs, notamment lorsque ceux-ci sont planifiés et intégrés dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines, basée sur la réduction des coûts par rationalisation ; puisque, à terme, ils constituent une des réalités concomitantes de cette nouvelle forme de transaction entre les salariés et leur entreprise. Du point de vue de l'entreprise, ces départs sont à son initiative et donc, automatiquement, ne sont pas dysfonctionnels. En revanche, si le salarié souhaite mettre à profit l'avantage que lui donne son entreprise et qu'il prend l'initiative de la quitter, ces départs que l'on peut identifier comme relevant d'une nature dysfonctionnelle sont plus préoccupants, puisqu'ils impliquent une rupture prématurée de la relation des salariés avec leur entreprise.

Pour Barlaw(1992) ; « la fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement ». Alors que Homburg et Bruhn (1998 p. 6) définissent la fidélisation de la manière suivante : « la fidélisation intègre toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer la comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec le client ».

Suivant Reichheld (1996, p113) : « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle », alors que suivant Paillé (2004, p 19), si ceci constitue une attente très forte des ménagers, il faut néanmoins rester prudent. Suivant l'auteur, la relation entre ces deux niveaux de fidélisation, que suggère l'apparente similitude des mécanismes, ne doit pas masquer le fait qu'ils reposent sur des bases motivationnelles sans lien véritable.

Reichheld (1996) considère que la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. Pourtant, une année avant, Valla (1995) considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs » (p 146). Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

Moulins (1998) définit la fidélisation comme « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée, par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs » (p 72). La fidélité présente donc une double approche (Jacoby et Kyrner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeyuilhe, 1997) comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque). Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH (Dutot, 2004). En effet, la limite majeure de l'approche comportementale est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du comportement de maintien dans l'entreprise en GRH. Meyssonier (2005) propose d'adapter cette taxinomie à la fonction sociale. À l'instar du comportement d'achat répété, l'auteur considère que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé.

Selon Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à

examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort.

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles, car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles, car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

Quant à Dutot (2004) il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (p 12).

Toutefois, on constate que cette définition présente l'inconvénient d'associer uniquement la fidélité à une relation de confiance, alors que nombreux sont les salariés fidèles à leur entreprise en l'absence de relation de confiance. Par ailleurs, un salarié pourra ressentir une relation de confiance avec son collègue, son supérieur hiérarchique, voire son patron, mais peut ne pas être fidèle à l'égard de son entreprise pour quelques raisons personnelles, familiales, sociales... À l'inverse, il pourra être fidèle et se sentir attaché à son entreprise en l'absence de confiance vis-à-vis des autres personnels, à savoir ses supérieurs. Ainsi, le concept de confiance réfère davantage à une relation entre deux personnes physiques.

Paillé (2004, p 5) résume que « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ».

En 2005, Paillé a ajouté qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs » (p 296). Il complète ainsi la définition de Peretti (1999) de la façon suivante : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » (p 297).

Cet auteur distingue 3 formes de fidélité au travail :

- la fidélité réelle caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

- la fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts « sont conforme à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité »,

- la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté, mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (p 304).

La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation, des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines doit néanmoins, poursuivre un but complémentaire. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous formes diverses, telles les compensations sociales dysfonctionnelles.

II. La fidélisation des employés demeure une préoccupation importante

Le contexte économique et social actuel nous suggère de réfléchir sur un modèle de management de la fidélisation des ressources humaines. La convergence des intérêts des uns et des autres trouve sa propre limite, lorsque les conditions du marché favorisent la mobilité même si la précarité est assumée par les salariés et les entreprises. L'existence de la fragilité dans la mesure où les investissements réalisés par l'entreprise pour le maintien de la valeur de ses ressources humaines peuvent se transformer en coûts et peser sur son efficacité en cas de dysfonctionnements.

Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines consistent, pour les entreprises, à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés, pour le maintien du niveau de la valeur de leurs salariés.

Dans ce contexte, une politique de fidélisation peut être un outil adapté. Mais, pour que celle-ci soit efficace, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins. En cherchant à y répondre, les entreprises prennent en considération les personnes, elles leur montrent un intérêt certain ce qui renforce leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement et leur engagement.

La fidélisation est stratégique et permet une meilleure gestion des ressources et des compétences : il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise. Pour être performantes, les politiques de fidélisation doivent également intégrer la gestion des hauts potentiels. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable¹³¹ » (Alain Dumont, MEDEF). Lorsque la compétence est liée à un environnement précis, elle a un caractère évolutif et son révélateur est le résultat obtenu.

La fidélité étant source de profit, la fidélisation permettrait d'augmenter la rentabilité de l'entreprise¹³², en réduisant le budget d'acquisition de nouveaux personnels. Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffres d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004).

¹³¹ Définition élaborée par le MEDEF, à l'occasion des travaux des journées de Formation en octobre 98

¹³² Selon Reichheld et Sasser (1990), Jones et Sasser (1995), « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'enquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attribution de 8% et la diminution de la défection des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices ». Reichheld (1996) va encore plus loin dans son raisonnement en prétendant que « les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et que l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction d'avocat du client fidèle ; car celui-ci est supposé être un bon pour parleur de l'entreprise.

Selon l'enquête de Delery et Doty (1996), dans le cas où l'organisation s'oriente vers une stratégie de leadership des coûts, centrée essentiellement sur le gain de productivité et le raccourcissement des cycles de production, les performances financières semblent optimisées avec l'adoption d'un modèle de type objectivant : évaluation basée sur des critères uniformes de comportement, prédominance du principe de représentation dans les rapports employeur/employé, limitation des possibilités de développement interne.

Dans son édition de février 2004, *Management* (le vrai coût d'un recrutement), a interrogé des cabinets et des responsables de recrutement pour se livrer au calcul estimatif du coût de recrutement d'un cadre supérieur et son remplacement en cas d'échec. Entre les honoraires facturés par un cabinet de recrutement, le salaire versé au nouveau collaborateur (sur la base de 6 mois), la faible productivité de celui-ci en période d'intégration, les effets internes de l'échec d'un recrutement et le processus de nouveau recrutement, *Management* avance le chiffre de plus de 250 000 euros.

Une étude réalisée en 2003 par *Enjeux, les Échos*¹³³, révèle que les Français sont attachés à leur travail, aiment leur métier, mais conservent des liens distendus avec *le top management* et l'entreprise. Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, à travers, notamment, l'individualisation des rapports avec ses salariés, devient une priorité pour les fidéliser.

Le journal *le Monde*¹³⁴, dans un article intitulé « la fonction RH sous les projecteurs de l'évaluation » on a appris que dans la société Cargalss, « le coût de départ d'un technicien a été estimé à un peu plus de 20 000 euros, comprenant le recrutement et la formation de remplaçant et la perte de chiffre d'affaires ». « De nombreuses organisations fonctionnent avec un effectif restreint, et chaque membre du personnel joue un rôle déterminant, d'où l'importance de la fidélisation des employés », indique Mas Messmer¹³⁵, en ajoutant « Lorsque des employés très performants quittent, l'entreprise risque non seulement de subir des pertes de productivité, mais également de devoir engager des coûts importants pour remplacer ces personnes ». Mike Gooley¹³⁶, ajoute ce qui suit : « Le maintien du moral du personnel contribue à la fidélisation. Une communication efficace est l'une des meilleures façons d'y arriver. Il est essentiel que les cadres entretiennent un dialogue soutenu avec les membres du personnel pour les tenir au courant des faits nouveaux dans l'entreprise, les féliciter et les encourager ».

Comme l'évoque Liger (2007), « Plusieurs éléments militent, évidemment, en faveur de la fidélisation des individus compétents, loyaux et impliqués dans une entreprise ou une organisation. Si une personne n'est pas indispensable, les compétences sont en revanche de moins en moins interchangeables au fur et à mesure que les métiers se complexifient, faisant souvent appel à un assemblage d'expertises plus au moins spécialisées. Trouver un remplaçant à une personne ayant, volontairement ou non quitté l'entreprise, ne signifie plus seulement recruter un profil équivalent- ce qui, déjà, a un coût- mais intégrer cette personne dans les équipes, engager d'emblée une formation spécifique, avec les risques inhérents aux plans professionnel et relationnel. Un départ représente souvent un risque ; et dans certain cas, à haut niveau, il arrive que des projets soient retardés dans des entreprises parce qu'un des membres de l'équipe est parti - et que l'on n'a pas su le retenir -, parfois chassé par le concurrent qui cherche ainsi à déstabiliser son adversaire ! (le moment de la bulle internet, quand les webmasters s'arrachaient à prix d'or ou encore avant le prétendu bug de l'an 2000,

¹³³ Sondage exclusif CSA/ Enjeux-les Echos réalisé de 10 au 17 juillet 2003 : « être heureux au travail ».

¹³⁴ 14 novembre 2006, par Nathalie Queruel

¹³⁵ Président du conseil et chef de la direction de Robert Half International

¹³⁶ Directeur régional au bureau de Toronto de Robert Half International

quand les informaticiens jouaient la surenchère après une période de vaches maigres.) » p. 133).

Henda et Guilbert (2008) ont noté qu'en échange de son travail, le salarié attend de son entreprise qu'elle lui permette de développer son attractivité (développement des compétences, des expériences, des savoir-faire...) en vue d'assurer son avenir professionnel dans d'autres entreprises. La fidélisation et la gestion de relation personnelle, cherchant à créer une relation pérenne entre les personnels et l'entreprise, sont aujourd'hui pour de nombreuses entreprises des priorités pour contrer la concurrence sur les marchés du travail. Elles s'inscrivent dans des démarches visant à retenir les meilleurs collaborateurs et justifient des investissements considérables dans des outils de fidélisation, avec l'objectif de diminuer le départ des grands talents.

III. Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH

Pour l'entreprise, en développant des campagnes « marketing des ressources humaines », visant à courtiser les salariés disposant des compétences clés, son objectif est d'être la première à conquérir des ressources, de plus en plus rares, afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité, pour pouvoir faire face à ses concurrents et être performante sur le marché. Un recrutement « à l'économie » et l'absence de politique de fidélisation conséquente peuvent avoir des coûts bien supérieurs aux dépenses que l'entreprise n'a pas souhaité engager en marketing RH. Liger (2007 p. 134). Liger (2004, p.9) a parlé quant à lui de « marketing des ressources humaines », défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Suivant Colle et Merle (2007 p.5), l'approche de Liger (2004) est intéressante sur plusieurs points :

- elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange ;
- elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux candidats, et la fidélisation, reprenant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

L'appropriation des outils de fidélisation du marketing peut trouver un fondement théorique.

Dans la théorie de l'échange social, Homans (1958), March et Simon (1958) cités par (Colle et Merle, 2007), définissent l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non matériels tels que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance.

Selon la théorie de l'échange, l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés ; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005b).

Ainsi, depuis le début des années 1990, les chercheurs en marketing mettent plus que jamais en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses clients (Gronross, 1995), en se basant sur plusieurs constats :

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau (Aaker, 1991),
- Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels (Dawkins et Reichheld, 1990),
- Ils sont un gage de la stabilité de l'entreprise (Sharp et Sharp, 1997),
- Ils sont la source d'une bouche à oreille positive (Reichheld, 1996).

Fondamentalement, le marketing RH doit faire en sorte que la fidélité soit le résultat d'un choix permanent. Il ne s'agit plus, on l'aura compris, de s'arracher les services d'un collaborateur en l'enfermant dans un système qui viserait à le prendre totalement en charge jusqu'à l'infantiliser, à l'instar de ce que pratiquaient les maîtres de forges à l'ère industrielle. Liger (2007 p. 159). Peretti (2005a) reprend par exemple l'idée de « marketing-mix » à travers le concept de « personnel-mix », défini comme « le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la GRH ». Laurent Stencil, consultant chez Guillaume Tell Conseil parle quant à lui de « marketing RH », l'entreprise tendant « de plus en plus à communiquer sur sa gestion des ressources humaines, à mettre en avant ses initiatives sociales. En d'autres termes, à faire du marketing RH pour séduire »¹³⁷.

La mise en œuvre du marketing ressource humaine contribue à renforcer les défenses immunitaires d'une organisation, en prenant en compte les aspirations de chacun de ses éléments, dans un mouvement de mobilisation dynamique et solidaire de progrès partagé. Liger (2007 p. 160). La fidélisation du personnel est l'un des aspects majeurs du bon rendement d'une entreprise. La fidélisation du personnel permet de donner aux employés des raisons d'apprécier l'entreprise et d'y demeurer. Qu'elle soit fondée sur la fierté des produits ou services produits par l'entreprise, sur la qualité de l'environnement de travail ou encore des technologies utilisées, la fidélisation du personnel rapporte beaucoup à une entreprise.

Tableau 6-1 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH (Colle et Merle 2007 p.10)

	Marketing	GRH
Rentabilité/performance	- une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque - les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	- coût important du turnover - un salarié fidèle est plus Impliqué
Stabilité	- une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents - chiffre d'affaires minimum Garanti	- une réponse aux pénuries De main-d'oeuvre annoncée
Image	- les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif	- la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

¹³⁷ Source : Le Journal du Management, interview de mars 2005.
http://management.journaldunet.com/dossiers/050272marketing_rh/guillaume_tell.shtml

« Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la GRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés » (Colle R. et Merle A. 2007 p.10)

La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources (Peretti, 2005c ; Liger, 2004)¹³⁸. La ressource humaine et sa fidélisation restent alors une source assurée de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer le collaborateur et son potentiel créatif et source d'innovation au centre de toutes les préoccupations organisationnelles et managériales de toute organisation.

Hypothèse 1 : La fidélisation des personnels a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise

Section 2 : La fidélisation des personnels est une exigence des multiples enjeux

Le discours sur la fidélité des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité, pour l'entreprise, de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. Alors que la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, la fidélisation amène l'entreprise donc à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés. La fidélisation est devenue un élément constitutif de la valorisation de l'entreprise, alors même que son image peut, à tout moment, être attaquée ou dégradée de l'extérieur. Quand une entreprise cherche à développer son capital humain, mesurer la satisfaction de ses collaborateurs est certes nécessaire, mais insuffisant : une forte insatisfaction peut n'avoir aucune conséquence sur la fidélité, si elle porte sur des points négligeables dans l'appréciation générale du collaborateur, sur les éléments pris en compte. Aussi, parallèlement à la mesure de satisfaction, une évaluation précise de ce qu'attend le collaborateur doit-elle être réalisée pour définir les priorités d'action qui augmentent l'engagement de chacun. Liger Philippe (2007 p. 166).

Mais, on peut remarquer que la fidélisation des ressources humaines est une politique actuellement pas assez développée au sein des toutes les entreprises. Cela peut s'expliquer, notamment, par des spécificités culturelles, économiques et financières ; en effet, les dirigeants considèrent souvent leurs salariés comme un moyen de production indispensable, mais coûteux ; pour eux le salarié et le capital humain sont souvent considérés comme étant un facteur de coût supplémentaire. Les dirigeants estiment généralement que seules les exigences du client doivent prévaloir et qu'il suffira de remplacer le salarié au moindre signe de faiblesse qu'il manifesterait. Ils prennent très peu en compte leurs attentes et besoins, parfois ils les affectent à des postes peu valorisants et leur confient des tâches inintéressantes.

D'après une étude¹³⁹ du cabinet Hewitt¹⁴⁰, seules 20 % des entreprises cotées en bourse ont mis en oeuvre des programmes de fidélisation. Alors que 90 % d'entre elles disposent de

¹³⁸ Peretti (1999) propose de définir un salarié fidèle comme celui ayant une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, ayant un sentiment d'appartenance fort. On retrouve ainsi les deux dimensions - l'une comportementale, et l'autre attitudinale - des approches composites de la fidélité en marketing (Jacobi et Kyner, 1973).

¹³⁹ La Tribune du 08/01/2007, article de Junghans P., étude réalisée auprès de trente groupes cotés, dont 15 du CAC 40.

la possibilité de les créer (en attribuant par exemple des actions gratuites) et que la plupart des dirigeants interrogés estiment que la fidélité des salariés contribue directement aux profits de l'entreprise.

I. Enjeu économique : maîtriser le turn-over et stabiliser les expertises des Salariés

L'investissement en compétences peut, en certaines circonstances apparaître comme un avantage concurrentiel. L'entreprise doit donc répondre à une obligation de moyens dans le sens d'un développement quasi continu des compétences pour se maintenir compétitive. Mais en maintenant le niveau de compétence de leurs ressources humaines, les entreprises accroissent le risque de les présenter comme attractives pour d'autres entreprises.

L'investissement dans le capital humain sur le long terme représente généralement un facteur déterminant de productivité et de croissance pour les entreprises. Les entreprises sont actuellement (et encore plus à l'avenir) confrontées à une pénurie de compétences et à une rotation plus ou moins élevée de leur personnel (absentéisme, turn-over, démissions...). Bien entendu, comme le précise Barney (1991), les ressources organisationnelles peuvent constituer un avantage compétitif durable : « le niveau des avoirs, des connaissances, des aptitudes et des compétences du personnel constitue une importante source de valeur ». De plus, selon Chamak et Fromage (2006), la constitution d'un capital humain ne peut générer à elle seule la croissance économique. Cette dernière découle de la « conjugaison et des interactions entre les différents investissements réalisés pour développer les ressources humaines, le capital physique et les institutions ».

McMahan, Vrick et Wright, ont complété cette approche, pour qui l'application de certaines pratiques de GRH représente un « moyen actif d'accroître la valeur du capital humain et de doper les performances de l'entreprise » Dyer et al (1999).

Le départ des salariés compétents, expérimentés et performants occasionne des coûts humains et financiers élevés pour les entreprises. Généralement mal compris, le départ des salariés se révèle par ailleurs, dans le même temps, enrichissant pour la concurrence. Or il est indéniable qu'il s'avère beaucoup moins coûteux de garder un bon employé que d'en recruter un nouveau, et ce, même dans un marché concurrentiel. En effet, si l'entreprise perd un salarié de talent, il lui est très difficile de le remplacer par quelqu'un de comparable en termes de compétences et d'expérience. Car il faut savoir que le coût de remplacement d'un salarié ne se résume pas aux simples charges liées aux frais d'embauche et de formation (coûts directs et visibles).

La prise en compte de ces coûts directs et visibles n'est pas révélatrice, car elle « minimise très nettement le poids des pertes ». Chaminade (2003) démontre que, pour mesurer de façon précise l'impact financier et humain d'un turnover, l'ensemble des coûts indirects cachés, plus difficiles à quantifier, doit être comptabilisé (comme l'impact du départ d'un salarié apprécié de ses collaborateurs sur le moral de ces derniers, voire une éventuelle dégradation du service ou la perte de compétences et de connaissances résultant du départ d'une personne expérimentée...). Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le départ d'un salarié présente un autre risque : celui d'entraîner le départ d'autres collègues dans son sillage déclenchant ainsi une sorte de « réaction en chaîne ». Ainsi, Dany et Livian (2002) ont

¹⁴⁰ Cabinet du conseil et de l'externalisation des Ressources Humaines. depuis 1940
<http://www.hewittassociates.com/>

indiqué que le coût de remplacement d'un salarié est de l'ordre de 6 mois à 2 ans de salaire selon les cas.

Pour maintenir un avantage concurrentiel certain, basé sur la longévité de la carrière professionnelle, il est nécessaire d'avoir une masse salariale stable et composée de personnes compétentes, impliquées et engagées. En effet pour l'entreprise, le développement des compétences représente donc un enjeu stratégique et économique.

Comme l'évoque Peretti (1997), il s'agit pour la direction des ressources humaines de transposer l'approche « client-fournisseur » à la gestion de ses clients internes. Cette gestion stratégique des ressources humaines traduit la volonté des dirigeants de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs salariés (notamment en termes d'équité, d'employabilité et d'éthique), véhiculant ainsi une bonne image auprès du personnel et des clients.

II. Enjeu organisationnel

La fidélisation reste encore un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient ! L'entreprise peut, de ce fait, dégager des moyens financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004).

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel.

La fidélité de ses salariés permet à l'entreprise de manager la qualité, d'investir dans la formation (plutôt que dans la rotation du personnel) et de maintenir et d'accroître le niveau des compétences (GPEC).

III. Enjeu social

La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite. L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer des candidats et conserver ses salariés. Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut-être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes. La responsabilité sociale demande, par conséquent, aux entreprises d'aller au-delà des obligations légales en termes de capital humain, de sécurité et d'environnement.

Selon Cappelli (2000), on assisterait, entre les entreprises et leurs salariés, à l'émergence d'une nouvelle forme de contractualisation, fondée sur un renoncement mutuel des droits et des obligations sur le long terme. Autrement dit, à l'avenir, les termes implicites du contrat du travail seraient, du côté des entreprises, moins orientés sur la garantie de la stabilité de l'emploi et plus axées sur l'employabilité au travers de l'assurance d'un développement permanent des compétences professionnelles et du côté des salariés, plus fondés sur une participation instrumentalisée par une loyauté d'un genre nouveau de type conditionnel.

On constate, actuellement, que les entreprises prennent conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent relever le défi de devenir des « employeurs de référence » (Chaminade, 2003).

Selon Peretti(2006), il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix ». Son image doit ainsi reposer sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié étant considéré comme un ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance, car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

À l'instar du développement durable, la notion d'éthique est un sujet à la mode actuellement. Elle occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants, qui désirent véhiculer une meilleure image.

Les employeurs sont tenus d'assurer la durabilité des emplois, des relations avec les fournisseurs, de même qu'ils sont tenus de permettre l'accès à l'information et à la prise de décision pour les salariés, pour avoir un comportement éthique, sans oublier l'augmentation du bien-être et de la sécurité des employés sur leur lieu de travail. L'éthique peut fournir donc à l'entreprise une série de règles de conduite et de gestion. Les politiques de fidélisation font partie intégrante de cette gestion éthique des Ressources Humaines, il s'agit de développer un climat favorisant leur implication, leur engagement et la satisfaction dans une relation basée sur la confiance.

Ainsi, la fidélisation peut démontrer la citoyenneté et la responsabilité sociale de l'entreprise.

IV. Enjeu démographique : la gestion du départ « des papy-boomers »

Attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées, le plus vite possible, et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité .Les entreprises doivent donc également anticiper les difficultés de recrutement à venir. En effet, la pénurie de cadres créée par le Papy-boom et les départs massifs à la retraite va entraîner de fortes tensions sur le marché de l'emploi. La réorganisation de la pyramide des âges au sein des entreprises constitue une opportunité de changement et de progrès pour les entreprises. Pour faire face à ces futurs défis et tensions, il est nécessaire que les entreprises déploient de nouvelles stratégies de séduction des candidats (en améliorant leur image et leur processus de recrutement) et développent une politique volontariste d'engagement en assumant leur responsabilité sociale.

Selon Paillé (2004), « ces enjeux renvoient aux confins de l'analyse des comportements au travail qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leurs relations aux organisations qui les emploient » (p6).

Section 3 : La fidélisation des personnels et les choix des cibles

Au préalable, il est nécessaire que nous déterminions à quelle population doit s'adresser l'entreprise avant d'aborder les modalités pratiques de la mise en place de cette stratégie de

fidélisation du personnel, ainsi il s'agit de viser les personnes ayant un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne bien conserver, pour le long terme, seulement qu'un certain « noyau » de salariés. « Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont » (Dalton 2005). De ce point de vue, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise, mais risque aussi de démotiver le reste du personnel.

I. Les critères de choix et la sélection des salariés « adéquats »

Les mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises, et c'est pour être réellement efficace et ne pas s'avérer contre-productives,

mais on peut dire aussi qu'il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment des contraintes organisationnelles, matérielles, du coût aussi que cela représente, et même du degré d'efficacité de telles mesures, si elles étaient appliquées à tous les personnels de manière uniforme.

Comme l'a démontré Chaminade (2003), nous ne pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise. La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle implique la recherche d'engagement mutuel, d'implication et de satisfaction. Elle vise à maintenir la motivation du salarié au travail en renforçant la motivation à rester dans l'entreprise afin de réaliser ce travail.

Nous pouvons évoquer à cet effet, l'apport théorique de Ference (Peretti, 2006) qui propose une classification des salariés distinguant :

- « L'espoir » (salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances).
- « L'étoile » (salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances).
- « Le pilier » (faibles perspectives et fortes performances).
- « La branche morte » (faibles perspectives et faibles performances).

On peut constater ainsi que, selon le profil auquel profit appartient le salarié en termes de performance et de promotion, l'entreprise mettra en place une gestion adaptée de ses compétences et de son évolution au sein des différents postes. Les mesures de fidélisation devraient être alors en adéquation avec le profil concerné.

Par ailleurs, il est important de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Ainsi, Paillé (2004) définit des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel :

Le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans),
L'étape de socialisation (de 30 à 40 ans),
L'étape d'enracinement (35-44 ans)
Et enfin le stade de retrait (+ de 50 ans).

Les formes de fidélisation doivent notamment toucher les jeunes générations qui souhaitent trouver un meilleur équilibre entre leurs différents domaines de vie. Ceci alors même que Mongrand (1999) remarque que « dans les dix dernières années, le nombre de licenciements touchant directement les cadres a eu pour effet de distendre leur lien avec

l'entreprise et d'entamer quelque peu leur motivation au travail, autrefois sans limite » (p 21). Cette montée du chômage des cadres entraîne selon Bouffartigue (2001c) des « promesses » de carrière moins explicites. Pour les managers exclusivement, la « promesse de carrière objective » tend à reproduire une version traditionnelle de la carrière et recourt surtout au marché interne de l'entreprise. Pour les autres cadres, si la gestion des carrières n'a pas disparu, elle se transforme en simple « promesse implicite ». Il n'y a donc « pas de précarisation et de banalisation généralisée des cadres, mais une détérioration de leur situation » (p 111).

L'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise, leur satisfaction au travail et leur implication au sein de l'organisation varie en fonction de l'étape de leur biographie professionnelle. À titre d'exemple, en période de socialisation, les personnes ont un profil compétitif potentiellement intéressant sur le marché du travail, ce qui nécessite pour l'entreprise d'appartenance une surveillance accrue. De même, il peut s'avérer indispensable de fidéliser des salariés en fin de carrière, ces derniers pouvant être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

Selon Vercher et al. (2006), « la mise en place d'outils standardisés d'évaluation des résultats au niveau du groupe constitue un autre trait distinctif du modèle de management par le marché. L'instauration des systèmes formalisés de contrôle de la performance des cadres apparaît comme un vecteur de diffusion des pratiques de séparation qui viennent alors sanctionner une insuffisance de résultats ». Enfin, on peut noter que les cadres, de par leurs connaissances, leur savoir-faire évolutif, leur adaptabilité, leur niveau de responsabilités élevées et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent, sont souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise. Leur fidélisation apparaît donc essentielle, même si l'on sait qu'il s'agit d'une « fidélité de court terme » (Henda et Fronteau, 2006) puisqu'ils sont aujourd'hui amenés, de par la conjoncture, à changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière (Henda et Fronteau, 2006).

Pour Falcoz (2004), la sélection, le développement et le renouvellement de l'élite managériale s'opèrent selon de nouveaux dispositifs de gestion des « hauts potentiels » où des « comités de carrière » passent en revue les principaux cadres de la multinationale pour décider de leur parcours de mobilité.

Dans ce même contexte, le licenciement pour motif personnel est devenu dès lors un instrument privilégié d'éviction de salariés perçus comme les moins performants, les moins investis dans l'entreprise, et/ou les moins assujettis à la culture dominante de cette même entreprise (Lhuillier, 2002). Le licenciement pour motif personnel qui est, symptomatique de l'émergence d'un modèle de management par le marché, modèle flexible et contractuel est devenu le mode de rupture privilégié (Palpacuer, Seigneur, Vercher, 2007).

Ainsi, dans un contexte actuel de « course des talents », les entreprises doivent mobiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'identifier les populations pour lesquelles les risques de pénurie sont importants (commerciaux, jeunes diplômés, jeunes cadres, experts, dirigeants...).

II. Le processus de la fidélisation des personnels

Pour être attrayante, une entreprise doit offrir un cadre de vie stimulant où il est possible de se réaliser tout en réalisant les objectifs de l'entreprise, s'intéresser aux moyens de fidéliser les salariés c'est reconnaître leur rôle fondamental. Une entreprise, pour mettre en place des

pratiques de fidélisation adaptées à ses salariés et efficaces, doit se préoccuper de leurs besoins et de leurs attentes quant à leur entreprise et leur travail (Chaminade, 2003 ; Paillé, 2004 ; Peretti, 2006; Liger 2007). Elle s'intéresse ainsi à ses membres non plus seulement à travers le travail qu'ils fournissent, mais aussi, et surtout à travers ce qu'ils sont.

Suivant Chaminade (2003), la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme.

Quatre étapes doivent être mises en place :

- déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation,
- mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables, dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun),
- mettre en œuvre un plan d'action et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser,
- instaurer un suivi.

Les moyens traditionnels dont dispose l'entreprise pour fidéliser son personnel sont les suivants :

- la période d'intégration : « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance » (Russell, 2001),
- la rémunération (salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux...),
- le développement du potentiel (évolution de carrière, formation, suivi personnalisé GPEC...). Les salariés souhaitant développer leurs propres compétences et connaissances, l'entreprise doit saisir cette opportunité de proposer un contrat « gagnant/gagnant » en l'aidant à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel,
- le contenu du travail (intérêt, objectifs à atteindre ...),
- les conditions de travail (aménagement du temps de travail, climat social, reconnaissance, éthique et partage des valeurs...),
- le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « esprit de corps ». Par ailleurs, la gestion par objectifs permet de « stimuler la prise d'initiative, la culture du résultat et l'automotivation » (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004). Les managers doivent faire preuve d'écoute, expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter les informations essentielles.

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles, car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles, car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé (2005), et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement (logique évaluative d'après Paillé, 2005), qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. La motivation au travail correspond selon Vallerand et Thill (1993), aux « forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ». La motivation des

personnels peut être à l'origine de : la Formation, la promotion, L'autonomie, le style de management, le cadre organisationnel : la Communication, la confiance et la responsabilité, le Cadre de vie et les conditions de travail, la rémunération.

En effet, Chaminade (2003) définit la fidélisation comme « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement des salariés ». La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer ».

Suivant notre revue de littérature, on peut constater que la difficulté de la fidélisation est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; et qu'elle a également pour conséquences de les renforcer. Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semblent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation. A notre avis la définition d'un salarié fidèle suivant Peretti (1999) peut être considérée comme une référence de base pour la suite de notre procédure de recherche. Ainsi, suivant la définition proposée par Peretti (1999) : un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise ; le dispositif de fidélisation des salariés est donc l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

1. L'intention de départ volontaire

Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 1999). Dès lors, le thème de l'intention de départ volontaire peut être au cœur de notre propos :

Dans ce cadre, nous avons décidé de nous concentrer sur le processus motivationnel d'intention de départ au lieu d'aborder les comportements observés de départs effectifs. Certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. (Cerdin et col, 2003).

2. L'intention d'absentéisme

L'intention d'absentéisme peut être considérée comme une intention de retrait au même titre que l'intention de départ volontaire. En effet, le concept d'absentéisme est également associé à celui de fidélité des salariés Cerdin et col (2003). Suivant (Neveu, 1996). Il y a trois façons de concevoir la relation entre l'absentéisme et le départ tout d'abord, certains auteurs constatent une absence de relation entre ces deux variables (Weiner, 1980; Mowday et Spencer, 1981). Ensuite, d'autres auteurs soulignent la nature négative de la relation entre les deux variables (Rice et Trist, 1952; Hill et Trist, 1955). L'absentéisme est vu ici comme une alternative au départ volontaire. Une troisième approche, enfin, note au contraire une relation positive entre absentéisme et départ (Mittra et al. 1992). La démission serait ainsi une étape ultérieure sur un continuum de comportements.

Dès lors, il nous est apparu convenable de nous intéresser à l'intention d'absentéisme comme une variable associée à fidélité.

3. L'implication affective

L'implication au travail est un concept qui peut se décliner en trois grandes orientations :

- Lemoine (2004) définit l'implication par rapport au travail comme « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation (...) ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres ».

- L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique (Paillé, 2004). L'engagement envers une organisation évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il s'agirait donc d'un construit psychologique reposant essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique (O'Reilly & Chatman, 1986). L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation, et donc à ne pas en partir (Lemoine, 2004). Meyer et Allen (1991) distinguent trois types d'engagement : de continuité (perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation), affectif (relation émotionnelle de l'employé à son organisation), normatif (intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation).

- L'attachement au travail est défini par Meyssonier (2006) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation » (p 51). Selon ce même auteur, l'attachement est lié à l'implication, mais n'est pas synonyme de celle-ci : l'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement.

Depuis 1982, Mowday et al. (1982) ont défini l'implication comme un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. En effet, l'implication semble être liée à l'intention de départ (Cotton et Tuttle, 1986) et au concept de fidélité des salariés à leur organisation. Ainsi, Allen et Meyer (1991) ont proposé une approche multidimensionnelle de l'implication. Ils reconnaissent trois composantes de l'implication: une composante affective, une composante calculée (ou instrumentale) et une composante normative. Suivant Meyer et Allen, (1997) l'implication affective est la facette du concept la plus stable et la mieux reliée à d'autres variables de comportements telles que la performance, l'absentéisme, ou la fidélité

Enfin, avant d'essayer de trouver les espaces de choix offerts aux salariés, il est primordial pour nous de présenter le modèle de March et Simon (1958) qui contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité.

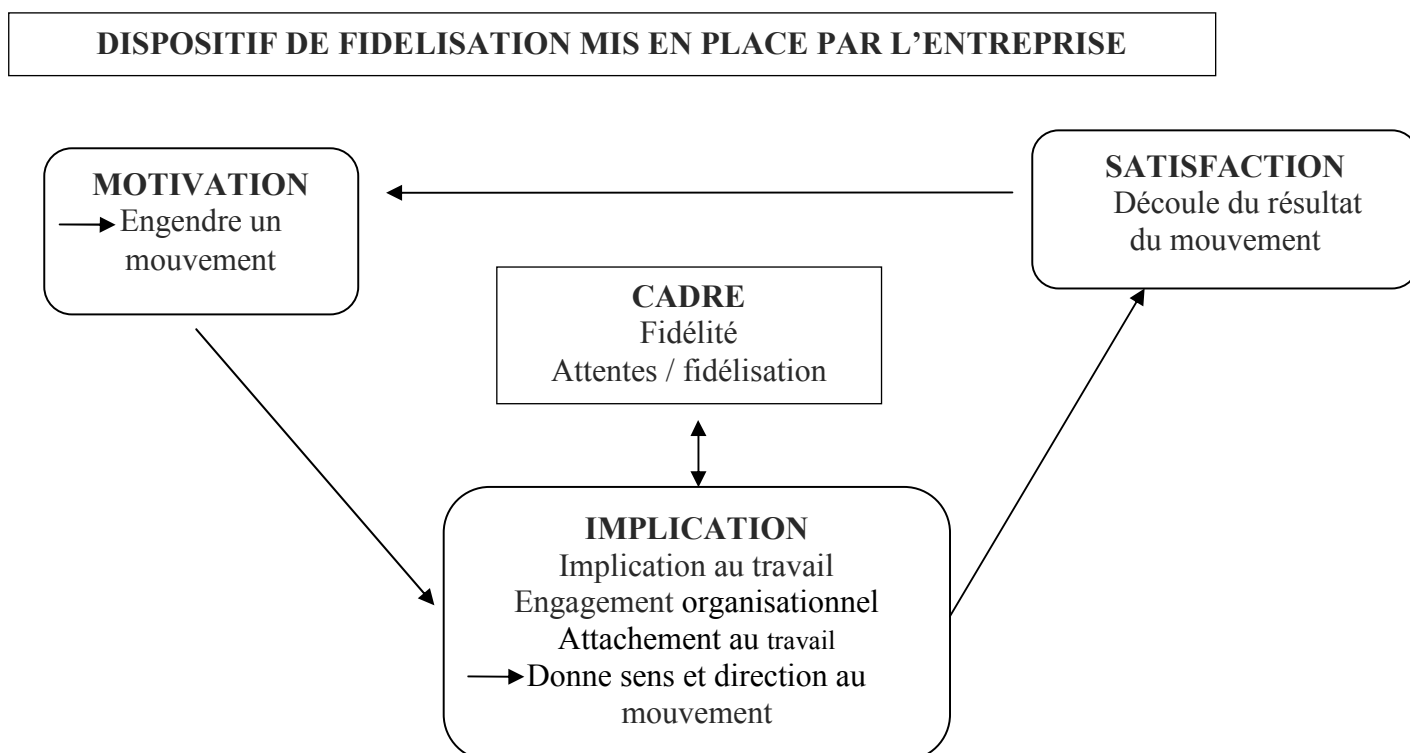
➤ **Le modèle March et Simon (1958)**

La satisfaction au travail apparaît, dans le modèle March et Simon (1958), influencée par la compatibilité de l'emploi et des autres fonctions. March et Simon (1958) ont évoqué dans leur modèle, la question de l'articulation entre les différents rôles d'une personne, notamment l'articulation entre les sphères privée et professionnelle. La satisfaction au travail correspond à l'« impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » (Lemoine, 2004). La satisfaction est la « résultante d'une analyse des écarts entre les objectifs individuels « internalisés » et leur réalisation » (Neveu, 1996). Lacroix (2005) souligne que la satisfaction et la motivation orientent l'intensité de l'effort qui est une variable incontournable de la performance de l'entreprise. Il conclut que l'entreprise devra tenir compte des aspirations personnelles des salariés. Alors que March et Simon (1958) considèrent que la conformité de

l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement. La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même.

En effet, le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels. (Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Dalton et Mesch, 1990).

Figure 6-1 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail cité par Guilbert et Henda, (2008 p.6).



La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprises. On peut donc s'interroger sur les moyens que les entreprises peuvent aujourd'hui, mettre en place pour assurer leur survie, tout en tenant compte des principaux critères assurant la fidélisation optimale des ces talents.

Section 4 : Les différents déterminants de la fidélisation des personnels

Bouchikhi et Kimberly (1999) ont constaté la création d'un fossé entre le pouvoir de choix des consommateurs et celui des salariés. Ils ont considéré dès lors qu'il faut s'efforcer de personnaliser le milieu de travail. Les salariés ont de plus en plus tendance à devenir les « architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail » (Bouchikhi et Kimberly, 1999, p. 114). Dès lors, on constate aujourd'hui que les salariés réclament davantage de liberté, d'autonomie et de flexibilité. Leurs besoins personnels doivent être pris en compte, par une individualisation du rapport au travail.

Ceci nécessite la mise en place d'une organisation du travail qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié (Cerdin et col 2003). Dès 1995, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD, 1995) parle d'« *entreprise à la carte*¹⁴¹ ».

Selon ce paradigme, l'organisation, économiquement performante, se rapproche du projet personnel de chaque salarié, en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix (Cerdin et col 2003). Certains choix offerts aux salariés, dans leur emploi, ont été abordés par certains auteurs. Il s'agit essentiellement des choix relatifs à la rémunération, l'aménagement des temps de travail, et l'organisation du travail (Taylor 1968, Heneman et Schwab 1985, Peretti et Joras, 1986 ; Mowday, Porter et Steers, 1982; Cotton et Tuttle, 1986 ; Black et Stephens, 1989 ; Feldman et Thomas, 1992 ; Dalton et Mesch, 1990 ; Beach, 1993 ; Heshizer 1994 ; Crandall et al., 1994 ; Crandall et Parnell, 1994 ; Hicks et Klimoski, 1987 ; Palmero, 2000 ; Castagnos et Le Berre, 2001 ; Cadin et al. 2002 ; Cerdin, 2002 ; Alis ,1996, 2003 ; Alis et Poilpot-Rocaboy, 2000 ; Chaminade, 2003 ; Colle, 2003 ; Cerdin et col, 2003 ; Paillé, 2004 ; Peretti, 2006 ; Liger, 2007).

1. La rémunération et la fidélisation des salariés

Suivant Taylor (1968). Il est possible de laisser les personnels libres choisir leur propre mode de rémunération, en fonction des arbitrages qui correspondent à leur fonction d'utilité, on parle de « système de rémunération cafétéria ». Les arbitrages peuvent se faire sur les couples fixes variables, différé-immédiat, monétaire-non monétaire (Cavagnac et Sire, 1994). Ainsi, L'entreprise peut aussi élaborer un «mix» de rémunération de manière à combiner les différents outils disponibles.

En effet, comme l'ont évoqué Cadin et al., (2002), il n'est pas certain que les choix de l'entreprise conviennent à tous les salariés. Or, il apparaît qu'il est nécessaire de rapprocher les besoins de l'entreprise et du salarié en matière de rémunération, « La néantisation phénoménologique «sartrienne» montre que le salarié qui ne reçoit pas l'élément rétributif attendu est conduit à nier toute autre forme de rétribution » (Castagnos et Le Berre, 2000, p. 243).

Dès lors, les entreprises peuvent proposer aux salariés une rémunération mixte qui intègre une rémunération fixe et une rémunération variable payée au comptant, différentes formules de partage du profit et divers compléments de rémunération tels que les avantages en nature, les compléments retraite et la prévoyance (Soulié, 1995 et 1997). Castagnos et Le Berre (2001) définissent quatre composantes de la rémunération des personnels à savoir : le salaire direct (salaire brut fixe et variable, salaire abondé), le salaire social ou indirect (congrés additionnels, acquisition de connaissances, systèmes facultatifs de prévoyance), le sursalaire (voiture de fonction, logement, gratifications...) et les conditions de travail (horaires variables, syndicalisation, autonomie, transparence verticale et horizontale...). Ainsi, la rémunération se voit aujourd'hui accorder une conception de plus en plus extensive (Cerdin et col 2003).

Suivant de Beyssac et Peretti (2000) , on constate qu'aujourd'hui les espaces de choix se développent avec une palette d'options de plus en plus attractives : les innovations se multiplient pour l'ensemble des périphériques de la rémunération .Tremblay, Sire et Pelchat (1998) ont défini les plans d'avantages flexibles (« *flexible benefits plans* ») comme une technique permettant aux employés, dans une certaine mesure, de choisir ou de composer leur propre package d'avantages.

¹⁴¹ La nécessité d'un système d'« entreprise à la carte » peut s'expliquer par la diversité des attentes et des besoins au travail des individus. (Colle R. Cerdin J-L et Peretti J-M. 2004 p.8).

Les avantages flexibles peuvent accroître la satisfaction relative aux avantages, en rendant les salariés conscients davantage de la nature et de la valeur de leurs avantages (Beam et McFadden, 1988). En effet, les salariés sont habituellement peu informés de la valeur de l'ensemble de leurs avantages (Wilson, Northcraft et Neale, 1985) : ces avantages sont sous-évalués. De ce fait, la participation au processus de conception et/ou de sélection des plans d'avantages flexibles apporterait aux salariés une meilleure compréhension et une meilleure appréciation de leurs avantages (Rosenbloom et Hallman, 1986; Barber, Dunham et Formisano, 1992). Dès lors, la satisfaction des salariés pourrait ainsi être améliorée (Heshizer, 1994), et cela peut se répercuter sur une plus forte implication envers l'organisation (Heshizer, 1994).

Barber et al. (1992) utilisent des logiques en cascades, pour justifier de l'influence des plans d'avantages flexibles sur la satisfaction au travail des salariés. Ils partent de la théorie de la satisfaction au travail de Locke (1969), selon laquelle la satisfaction au travail est la somme de satisfactions d'un certain nombre d'éléments de travail indépendants tels que le salaire ou les conditions de travail. Or, la satisfaction à l'égard des avantages est un élément de la satisfaction à l'égard de la rémunération (Heneman et Schwab, 1985). De même, en tant que composante de la satisfaction au travail, les avantages flexibles doivent être liés au départ volontaire, à l'absentéisme et à l'implication des salariés (Heshizer, 1994; Weiner, 1980). En satisfaisant des besoins individuels importants, les employés peuvent répondre avec un meilleur niveau de satisfaction et une meilleure implication envers l'organisation (Angle et Perry, 1983; Brief et Aldag, 1980).

Dès lors, une augmentation de la satisfaction liée aux avantages doit entraîner une augmentation de la satisfaction au travail. Suivant Heshizer, (1994) il y a une base théorique justifiant d'un lien entre plans flexibles et attitudes au travail qui est parfois évoquée: un plan d'avantages flexibles fournit une opportunité, pour les salariés, d'exercer des choix en matière de rémunération. Cela leur donne un fort sentiment de contrôle de leur situation de travail

Les avantages flexibles influenceraient donc indirectement les comportements des salariés par le biais de la satisfaction à l'égard des avantages. (Cerdin et col 2003).

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2: Les modes des rémunérations proposés par l'entreprise sont un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

2. Les offres de formation et la fidélisation des salariés :

Les salariés souhaitent se voir offrir la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci ou de participer à l'élaboration du plan de formation.

Une formation à la carte est également, parfois, rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise.

Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Goldstein, 1986; Baldwin, Magjuka et Loher, 1991). Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence, à leur fidélité à l'organisation qui les emploie

(Cerdin et col, 2003). Ainsi, Hicks et Klimoski (1987) ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci. De même, les travaux de Salancik (1977) suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation. De plus, il semblerait bien que les salariés qui ont bénéficié d'un important degré de liberté, dans leur formation, aient des réactions plus favorables par la suite (Colle, 2003).

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3: Les offerts de formation proposés par l'entreprise sont un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

3. L'organisation du travail et la fidélisation des salariés

La question des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail soulève celle de l'autonomie dans le travail pour les salariés. La possibilité de prendre part aux décisions stratégiques et d'intervenir sur l'organisation du travail est un élément essentiel pour expliquer les performances d'une entreprise (Aoki, 1991). Cela pose la question de l'autonomie dans le travail pour les salariés. Celle-ci s'inscrit dans la problématique des nouvelles formes d'organisation du travail. Certains auteurs parlent de management participatif (Crandall et al. 1994) : il s'agit d'impliquer davantage les salariés dans la prise de décisions managériales.

Ainsi, il peut être intéressant de s'interroger sur l'importance d'un contrôle non coercitif de l'employeur et de l'effet que cela peut avoir sur l'attachement d'un salarié à son entreprise (Mueller, Boyer, Price et Iverson, 1994).

Suivant Crandall et Parnell (1994), il semble logique et possible d'avoir un lien entre l'autonomie dans le travail et la fidélité des salariés, peu de recherches ont mis en évidence une relation de ce type. L'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus (Cerdin et col 2003). Les salariés souhaitent aujourd'hui être de plus en plus impliqués dans les décisions et les orientations à donner à leur travail (Cerdin et col 2003). Alors que suivant Crandall et Parnell (1994), il semblerait que la présence de choix offerts en matière d'organisation du travail puisse être liée à une satisfaction plus importante des salariés dans leur travail.

En effet, la prise de décision participative est généralement évaluée positivement par les salariés (Miller et Monge, 1986). À partir de là, il est possible d'envisager un lien entre l'autonomie des salariés dans leur travail et leur intention de départ volontaire, leur implication affective et leur intention d'absentéisme (Cerdin et col 2003).

Toutefois, il faut veiller à trouver un bon équilibre entre contrôle et autonomie, en effet, si l'autonomie, en ouvrant des espaces de liberté, peut revêtir un aspect positif pour l'individu, elle peut également s'avérer être un facteur d'angoisse et de stress (Everaere, 1999).

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4: Les organisations du travail proposées par l'entreprise sont un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

4. L'aménagement des temps de travail et la fidélisation des salariés

Tout d'abord, suivant Palmero, (2000), il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé. En effet, le travail à temps partiel doit répondre aux souhaits des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986), le travail à temps partiel, lorsqu'il est choisi par le salarié, semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail de ces salariés (Cerdin et col 2003). Le caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail des salariés: pour Armstrong-Stassen et al., (1994), il existe quelque différences entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré. Ainsi, le type de temps partiel (choisi ou imposé) peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire des salariés, donc sur leur fidélisation.

De même, depuis les années soixante-dix, les horaires peuvent être individualisés. Il s'agit là d'un outil important de flexibilité qui permet au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ, dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2002 a). Cette technique garde le même nombre d'heures travaillées dans la journée, mais elle permet une grande discrétion individuelle sur le moment où ces heures sont effectuées (Dalton et Mesch, 1990; Marni et Deckman, 1996). Mais la mise en place d'horaires variables doit, dans tous les cas répondre à une demande exprimée par les salariés (Peretti et Joras, 1986).

Le compte épargne temps (CET), mis en place par la loi n°94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'intéressement et à la participation, est un dispositif apportant un important degré de flexibilité aux salariés. Son objet est de « permettre au salarié qui le désire d'accumuler des droits à congé rémunéré »¹⁴². Le compte épargne temps présente un caractère volontaire, sa mise en place relève d'une décision des partenaires sociaux et son usage dépend du seul désir du salarié et ne peut être imposé par l'employeur.

Suivant l'étude de Cerdin et col (2003), certains auteurs ont souligné la relation prétendue entre les horaires flexibles et l'absentéisme ou le turnover (Golembiewski et Proehl, 1978; Pierce, Newstrom, Randall, Dunham et Barber, 1989). En revanche, d'autres recherches n'ont révélé aucun lien entre la présence d'horaires flexibles et les comportements des salariés (Dalton et Mesch, 1990). Ces contradictions peuvent s'expliquer par le fait que la plupart des recherches existantes sur les horaires flexibles n'ont pas été basées sur des modèles théoriques bien développés (Cerdin et col 2003). Ainsi, très peu d'études expliquent la raison de tels liens (Dalton et Mesch, 1990). Un certain nombre de modèles peuvent toutefois apporter une logique liant l'existence d'horaires flexibles et les comportements des salariés. Ainsi, Pierce et Newstrom (1980) ont montré la présence d'un lien entre la présence d'horaires flexibles et le comportement des salariés en proposant un modèle d'ajustement du travail. En effet, l'introduction d'horaires à la carte serait accompagnée, selon ces auteurs, d'un certain nombre de changements positifs dans le cadre du travail. Tout d'abord, les salariés auraient la possibilité de faire concorder leurs exigences professionnelles et le temps personnel. La présence d'horaires flexibles devrait réduire ce conflit de rôle et le stress qui y est associé. De même, les horaires flexibles devraient permettre un attachement plus fort entre le salarié et son entreprise. En effet, les horaires flexibles peuvent être considérés comme un avantage, si le sentiment d'appartenance à l'entreprise est maintenu (Alis, 1996, 2003; Alis

¹⁴² art. L. 227-1 du Code du travail.

et Poilpot-Rocaboy, 2000), Cerdin et al. (2003). Enfin, l'absentéisme devrait diminuer, dans la mesure où les salariés peuvent choisir, dans une certaine mesure, leurs horaires en fonction de leurs besoins personnels (Cerdin et al. 2003).

Une implication accrue des salariés peut résulter de la congruence entre les exigences professionnelles et les besoins personnels de ces salariés (Cohen et Gadon, 1978). Ceci résulte de la théorie de l'échange (Morris et Sherman, 1981) : les salariés échangent leur implication contre tel avantage reçu de l'organisation (Dalton et Mesch, 1990). De même, le modèle de l'absentéisme de Steers et Rhodes (1978) montre que la présence d'un salarié ; est fonction de sa motivation et de sa capacité à être présent, en effet les auteurs considèrent qu'il existe des liens entre la présence d'horaires flexibles et l'absentéisme des salariés, ils estiment que la présence d'horaires flexibles peut améliorer indirectement le souhait d'être présents des salariés dans l'organisation, par le biais de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle, ou encore de la motivation. De même, la capacité à être présent devrait être accrue du fait de la présence d'horaires flexibles, car cela permet au salarié de choisir, chaque jour, ses heures d'arrivée et de départ en fonction de ses besoins personnels ; horaire «à la carte». Ainsi, St-Onge et al. (1993) ont considéré que les employés, qui ne peuvent pas décider de leur horaire de travail, risquent de ressentir plus fortement un conflit travail-famille.

Enfin, en ce qui concerne l'intention de départ volontaire des salariés, certains auteurs ont insisté sur l'existence d'un lien entre la présence d'horaires «à la carte» et l'intention de départ (Golembiewski et Prohel, 1978; Pierce et Newstrom, 1980; Pierce et al. 1989). Dalton et Mesch (1990) suggèrent un lien indirect entre ces deux variables: l'intention de départ volontaire est en effet déterminée par la satisfaction au travail, l'implication et l'absentéisme (Mowday, Porter et Steers, 1982; Cotton et Tuttle, 1986). Dès lors, la présence d'horaires flexibles n'affecte pas directement l'intention de départ des salariés, mais celle-ci varie avec la satisfaction au travail, l'implication et l'absentéisme (Cerdin et al. 2003).

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5: L'aménagement des temps de travail proposé par l'entreprise est un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

5. La mobilité géographique et la fidélisation des salariés :

Suivant Sladek, (1999), il apparaît que la concordance travail – vie personnelle (et notamment famille) permet de diminuer le stress au travail des salariés. De ce fait, le salarié est parfois laissé libre d'accepter ou de refuser le changement provoqué par la mobilité géographique. Ceci peut avoir une influence sur l'adaptation de ce salarié à son nouveau travail ou à sa nouvelle organisation (Black et Stephens, 1989 ; Feldman et Thomas, 1992).

Cerdin (2002) distingue deux approches de la liberté de choix relative à la mobilité : une approche directe et une approche indirecte.

Selon l'approche directe de la liberté de choix, il s'agit de rechercher dans quelle mesure un individu a le sentiment de pouvoir choisir entre accepter ou refuser la mobilité proposée. Il semblerait que cette liberté de choix soit assez restreinte dans les entreprises (Pinder, 1989) : le salarié serait le plus souvent contraint d'accepter une proposition de mobilité sous peine de voir sa progression de carrière freinée.

Cerdin (2002, p.129) considère que « pour un cadre qui privilégie la progression hiérarchique, le dilemme pourrait alors se résumer dans une optique shakespearienne vis-à-vis de sa carrière : être mobile ou ne pas être. »

L'approche indirecte de la liberté de choix, ensuite, concerne la question de la compatibilité de la mobilité avec les attentes et valeurs des salariés concernés. Ceux-ci tiennent compte notamment de leur famille et de leur vie extraprofessionnelle.

Cerdin (2002) considère que la théorie des images élaborée par Beach (1990) peut expliquer le processus décisionnel menant un salarié à prendre « la bonne décision ». Cette théorie se fonde essentiellement sur le concept de « passage au crible » : il s'agit d'un processus permettant de tester la compatibilité d'une option avec les valeurs et attentes du salarié intégrées dans un ensemble de trois images : l'image des valeurs, l'image de trajectoire et l'image stratégique. Le passage au crible est ainsi fondé sur « l'évaluation d'une sorte particulière de « dissimilarité » entre les caractéristiques d'une option et des critères (...) privés » (Beach, 1993, p.276).

Cerdin (2002) note que l'approche indirecte de la liberté de choix est la plus intéressante dans l'optique de l'adaptation des salariés : lorsque l'individu estime la mobilité compatible avec ses attentes et valeurs, sa décision sera considérée comme « bonne » et son adaptation sera une réussite.

Dès lors, cela peut avoir un impact sur la satisfaction et l'implication des salariés dans leur emploi. Dès lors, l'hypothèse suivante peut être émise :

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6: La mobilité géographique proposée par l'entreprise est un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

6. Les services à la personne :

Les services à la personne sont « 'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant, bons d'achat, crèches inter entreprises, services de pressing, repas diététiques, salles de sport...) et aux objectifs de performance de l'entreprise (absentéisme réduit, disponibilité accrue...) ». Guilbert et Henda (2008 p.6),

Aujourd'hui les services à la personne se développent comme un autre moyen de fidélisation.

En effet ces services à la personne s'inscrivent dans la Gestion des Ressources Humaines « à la carte », qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix (Cerdin et Peretti, 2005). Elle permet de rapprocher les besoins des entreprises et les attentes des salariés.

Hypothèse 7 : Les services à la personne proposés par l'entreprise est un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

7. L'aménagement de l'espace de travail et la fidélisation :

Une étude qualitative menée par Colle en 2003 nous a permis de déterminer d'autres critères qui peuvent avoir une influence sur la fidélisation des salariés: c'est le cas des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail, à la retraite (Colle, 2003).

Ainsi suivant Colle (2003), indirectement, les salariés concernés seraient moins enclins à quitter leur entreprise et seraient davantage impliqués.

Il nous semble donc que la liberté de l'aménagement de l'espace de travail ait une influence sur la motivation et la satisfaction au travail des salariés. En effet, la présence de ces espaces de choix pourrait améliorer, chez les salariés, leur sentiment de contrôle de leur situation de travail (Colle, 2003).

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8: Les choix d'aménagement de l'espace de travail proposés par l'entreprise est un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

De même, suivant une étude qualitative menée par Colle (2003), nous a permis de mettre en évidence la présence, dans certaines entreprises, d'espaces de choix relatifs à la retraite. Toutefois, seuls 20 % des salariés interrogés ont abordé cette question de la retraite spontanément. En effet, il est, notamment, rarement possible au salarié de pouvoir continuer à travailler après l'âge légal de la retraite. En revanche, il est plus fréquent de voir des départs anticipés négociés entre le salarié et l'employeur, ou encore un accompagnement vers la retraite (Colle 2003).

Certes, il ne s'agit pas là de mesures favorisant directement la fidélisation des salariés, dans la mesure où ceux-ci vont quitter l'entreprise. Toutefois, suivant cet auteur, les salariés interrogés, même ceux non intéressés par des questions de retraite du fait de leur jeune âge, considéraient que la possibilité de choisir augmentait la confiance réciproque avec leurs supérieurs hiérarchiques. Cette confiance accrue apparaissait comme un moteur de satisfaction au travail et d'implication pour les salariés.

Dès lors, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 9: La confiance des supérieurs présente dans l'entreprise est un facteur déterminant de la fidélisation des salariés.

Enfin, certains auteurs soulignent que la fidélisation des collaborateurs est une nécessité imposée par l'instabilité de l'environnement de l'entreprise et le rôle central du capital savoir et savoir-faire accumulés par les personnels de l'entreprise dans la performance de l'entreprise.

À cet égard, Peretti (2006) a souligné que parmi les meilleures pratiques ressources humaines « les logiques de la GRH » encourageant et favorisant la fidélisation, doivent répondre à cinq logiques de la gestion des ressources humaines ; en effet « pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales : Personnalisation, Adaptation, Mobilisation, partage, Anticipation » (p.26).

- La personnalisation : vers l'entreprise à la carte, cela se traduit par un système de GRH personnalisé à chaque collaborateur sur le plan rémunération, gestion des carrières, formation et évaluation. À ce propos, il s'agit de mettre en œuvre des PPP (projet personnel professionnel), des PIF (plan individuel de formation), des BPP (bilan professionnel personnalisé).

- L'adaptation : vers l'entreprise agile, afin d'assurer la fidélisation de ses collaborateurs les plus précieux et répondre aux nouvelles exigences des ressources humaines, l'entreprise doit s'adapter en recherchant une flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel...), flexibilité qualitative fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération individuelle...).

- La mobilisation : elle repose d'une part sur l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver les collaborateurs et d'autre part, sur sa capacité et sa volonté à déployer son énergie au service de son entreprise.

- Le partage : la fonction RH s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

- L'anticipation : la complexité de l'environnement et la guerre des talents impliquent une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus.

Les cinq logiques font émerger un certain nombre de notions clés à la fidélisation notamment : le concept de l'organisation apprenante, l'implication et l'aspect systémique complexe de la GRH.

Dans ce cadre, Liger (2007 p. 148), a proposé quelques éléments pour motiver et retenir les salariés :

- Renforcer la transparence des offres d'emploi internes et de la gestion des carrières, faciliter la mobilité et l'évolution professionnelle –grâce aux NTIC
- Reconnaître les talents et mettre à profit les potentiels, y compris en termes d'aptitudes personnelles.
- Communiquer explicitement l'ensemble des avantages de l'entreprise (par exemple, la rémunération globale) et imaginer des avantages inédits.
- Faire participer, dans tous les sens du terme, les collaborateurs aux résultats et à l'évolution de l'entreprise.
- Développer des politiques de formation dans un objectif de développement de carrière et donner de la visibilité au futur social.
- Renforcer les capacités de management des équipes dirigeantes, clé de voûte de la confiance de leurs collaborateurs grâce à une mise à disposition d'outils de communication pour leur permettre de louer facilement leur rôle d'animateur d'équipe.

- Créer des systèmes de reconnaissance et les adapter selon les salariés.
- Développer un dialogue permanent avec chaque collaborateur et fixer des rendez-vous formalisés d'expression comme l'entretien annuel d'évaluation.

La recherche de fidélisation est donc extrêmement salubre pour l'entreprise puisque, là aussi, elle sera porteuse d'innovations. Innovation sociale et innovation organisationnelle.

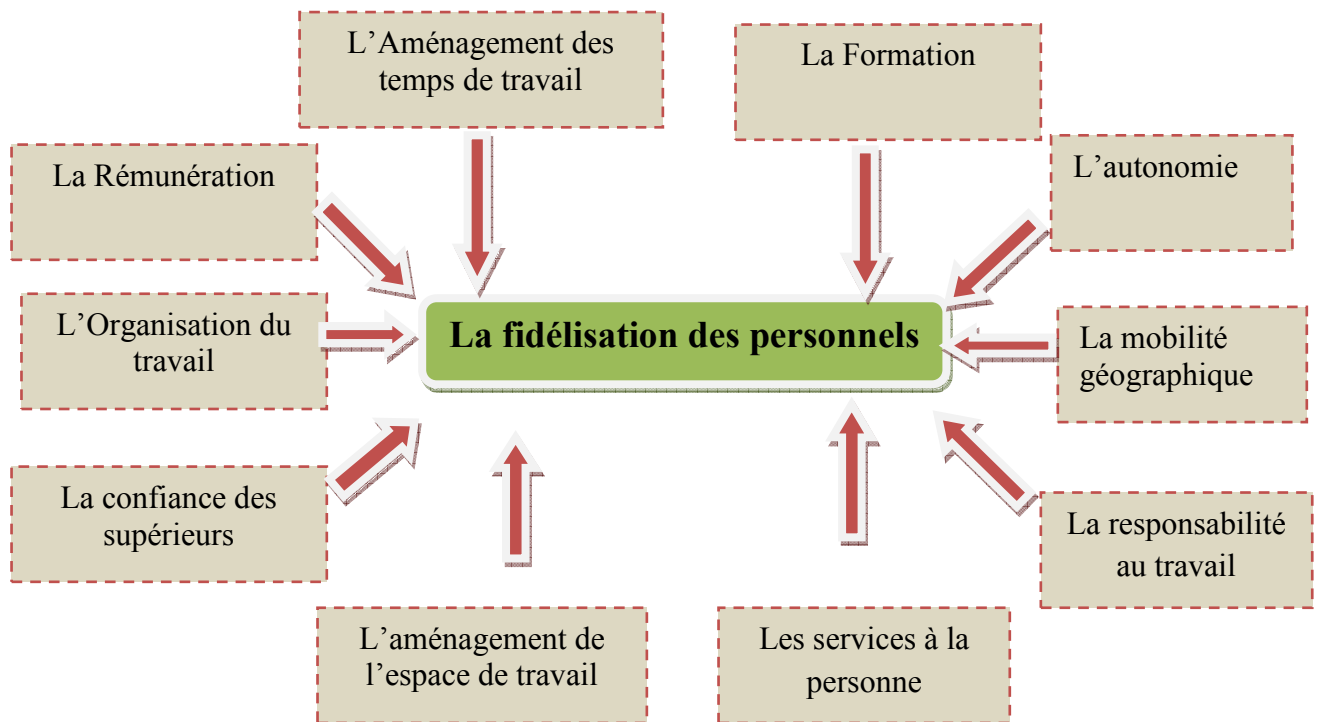
Suivant Liger (2007 p. 161), le Tableau de bord de la fidélisation des collaborateurs est : Remplissez-vous les conditions suivantes ?

- Offrir un travail et des missions variés et motivants, poussant à se dépasser.
- Permettre à chacun, quel que soit son âge, de développer en permanence ses compétences et son autonomie à travers des formations qualifiantes.
- Favoriser l'implication et l'engagement sur des projets par-delà la seule appartenance.
- Veiller à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.
- Organiser le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité et de complémentarité.
- Transformer les managers en « coachs ».
- Prendre en compte l'individu et ses besoins, derrière le collaborateur.
- Introduire la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.
- Multiplier les possibilités d'aménagement du temps de travail.
- Mettre en place des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.
- Faciliter l'expression et la participation de tous pour innover, trouver des solutions, progresser ensemble...
- Connecter l'entreprise sur des questions sociétales.
- Promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours dans l'entreprise.
- Se montrer imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail et de communication, notamment à travers les nouvelles technologies...

Suivant les résultats issus d'une recherche exploratoire qualitative (entretiens semi-directifs auprès de cadres du secteur privé) faite par Guilbert, L., Henda, S. en 2008. Ses résultats indiquent que les cadres privilégient en 1^{er} le contenu et le climat social du poste, en 2^{ème} les possibilités d'évolution et en 3^{ème} le salaire. Les services à la personne, s'ils améliorent l'équilibre entre domaines de vie, ne sont pas des éléments suffisants pour intégrer une entreprise et y rester. Le métier, les missions et responsabilités associées restent aujourd'hui primordiales pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle.

Au terme de notre revue de littérature et suivant la définition de nos hypothèses, nous proposons le modèle suivant (figure 6-2) pour mieux expliquer la liaison entre la fidélisation et les différentes attentes des salariés (à présent nous allons considérer que tous les critères de fidélisation sont de même importance).

Figure 6-2 : Présentation de modèle de recherche à tester



Ce modèle de recherche que nous proposons de tester empiriquement : Les différents facteurs déterminants de la fidélisation des personnels et leur lien avec la performance financière de l'entreprise.

CONCLUSION DE CHAPITRE 6

À travers notre revue de littérature, on peut souligner la complexité de la définition et de la mesure du concept de fidélisation, ainsi que le recours à des moyens de plus en plus divers d'un nombre croissant d'entreprises pour fidéliser leurs personnels de talent. Parallèlement, les attentes des personnels évoluent et paraissent de plus en plus s'orienter vers un meilleur arrangement de leurs sphères de vie, à laquelle semblent pouvoir répondre les services à la personne, en plein essor. La recherche de la fidélisation est donc extrêmement salutaire pour l'entreprise puisque, là aussi, elle sera porteuse d'innovations. Innovation sociale et innovation organisationnelle.

Il est important de préciser que la région géographique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont un effet très important sur le conditionnement de la politique de la fidélisation des salariés.

La mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des ressources humaines, les managers, le Comité d'Entreprise (CE), les salariés.

Le contexte démographique, économique, social, technologique et organisationnel incite de plus en plus d'entreprises à mettre en place des dispositifs de fidélisation de leurs salariés de talent, dans une économie moderne qui fait des compétences individuelles et de l'engagement des parties prenantes un enjeu stratégique, les dirigeants souhaitent donc fidéliser tous ceux dont la contribution est jugée dans ou pour l'entreprise.

La gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose actuellement dans les entreprises, car nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des talents. Ainsi, chercher à comprendre les motivations propres des salariés et tenter d'y répondre, c'est reconnaître le cercle vertueux qu'elles initient.

Après la détermination et la définition des différents critères qui peuvent influencer sur la fidélisation du salarié à son entreprise, il est important pour nous d'essayer de trouver une échelle de mesure de chaque critère de fidélisation, de connaître, l'importance de chaque espace de choix offert par l'entreprise chez les personnels dans la détention et la fidélisation sans négliger, le lien entre la fidélisation des personnels et la performance financière, qui fera l'objet de notre prochain chapitre de la présente recherche.

POSITIONNEMENT DE CHAPITRE 7

Première Partie : Elaboration du cadre Conceptuel

Chapitre 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et définitions

Chapitre 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Socialement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?

Chapitre 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes

Deuxième Partie : Etude empirique

PARTIE 2.1 : La fidélisation des investisseurs, ses déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 4 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs.

Chapitre 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière.

PARTIE 2.2 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants, quel lien avec la performance financière ?

Chapitre 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses

Section 1 : Objectifs et choix méthodologiques

Section 2 : La construction de questionnaire

Section 3 : La méthodologie de l'étude exploratoire

Section 4 : L'analyse confirmatoire des échelles de mesure

Section 5 : Le test du modèle de recherche.

Section 6 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels à travers l'intention de départ volontaire

CONCLUSION GENERALE

Chapitre 7 : La démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire, des échelles de mesure et les tests des hypothèses

Introduction

Dans cette partie, on va présenter la méthodologie mise en œuvre dans chacune des deux études quantitatives, exploratoire et confirmatoire (avec deux collectes de données). Deux études quantitatives sont présentées: la première est relative à la construction des instruments de mesure, la seconde concerne le test du modèle de recherche.

Nous allons créer des échelles de mesure pour les différentes flexibilités des espaces de choix offerts : conformément au paradigme de Churchill (Churchill, 1979), nous allons effectuer une étude exploratoire et une étude confirmatoire. Une fois les échelles de mesure non existantes dans la littérature créée, nous aurons recours à une deuxième étude, confirmatoire, afin d'une part de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure, et d'autre part de tester notre modèle de recherche.

Ce chapitre est constitué de six paragraphes. Après avoir présenté les objectifs et les choix méthodologiques de la démarche générale des études quantitatives dans le cadre de notre recherche (1), nous préciserons les modalités de la construction du questionnaire (2) et de la méthodologie de l'étude exploratoire (3). L'analyse confirmatoire des échelles de mesure (4), le test de modèle de recherche (5). Enfin, nous évoquerons le lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels (6).

Section 1 : Objectifs et choix méthodologiques

Nous préciserons dans ce paragraphe les objectifs de ces études (1) et les choix de la méthode d'analyse (2).

I. Les objectifs des études quantitatives

Notre recherche quantitative a pour objectif final de tester la validité du notre modèle de recherche proposé à l'issue de l'analyse de la littérature .Ce modèle est composé de quatre groupes de variables: cinq variables indépendantes (flexibilité des espaces de choix relatifs à la personnalisation ,flexibilité des espaces de choix relatifs à l'adaptation, flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilisation, flexibilité des espaces de choix relatifs au partage ,flexibilité des espaces de choix relatifs à l'anticipation, deux variables dépendantes (Intention de départ volontaire La Performance financière de l'entreprise, des variables de contrôle (âge, sexe, situation familiale, nombre des collaborateurs nombre d'années d'ancienneté...))

Les hypothèses portent sur les relations entre ces différents concepts, l'ensemble constituant un modèle structurel.

l'objectif intermédiaire de notre analyse quantitative est de construire et valider les modèles de mesure des différents concepts, afin de tester notre modèle et les hypothèses de recherche (Roussel et al., 2002). Ainsi, notre étude quantitative présente deux principaux

objectifs qui seront réalisés successivement: à savoir ; élaborer les instruments de mesure et tester les hypothèses et valider le modèle de recherche

Les objectifs des études quantitatives étant précisés, nous pouvons à présent développer les choix de la méthode d'analyse.

II. Le choix des méthodes d'analyse

Les méthodes d'analyse de données doivent être adaptées aux objectifs de recherche (Colle, 2006). Cette partie nous permettra de présenter les méthodes appropriées pour développer les instruments de mesure ainsi que celles adaptées pour tester le modèle et les hypothèses de recherche.

1. Le paradigme de Churchill : une méthode classique de développement d'échelles de questionnaire

En 1979 Churchill a proposé une démarche méthodologique conçue pour développer les questionnaires constitués d'échelles multiples d'attitudes. « Ses recherches se situent en marketing, mais s'appuient sur les travaux de psychométrie » (Roussel et Wacheux, 2005 p.255). Dans le présent paragraphe, nous allons présenter dans un premier temps les enjeux et les fondements de ce paradigme puis on va exposer cette méthode avec la mise à jour des techniques utilisées.

a) Enjeux et fondements

Churchill (1979) propose une méthode qu'il qualifie de paradigme méthodologique pour développer des échelles d'attitudes pour questionnaire d'enquête. Suivant Igalens et Roussel (2005) l'enjeu de la méthode est, d'une part, d'anticiper et de réduire les biais que pourraient engendrer un effet d'instrumentation, d'autre part, de vérifier la validité interne d'une recherche. Pour Roussel et Wacheux (2005) cette qualité est satisfaite lorsque l'on a l'assurance que les variations des variables explicatives sont les seuls à provoquer les variations des variables à expliquer « Ce test se concentre sur l'évaluation de la fiabilité de cohérence interne de l'instrument de mesure, sur celle de la validité convergente, sur celle de la validité discriminante » Roussel et Wacheux (2005 p.247).

La démarche méthodologique de Churchill trouve ses fondements dans les travaux de psychométrie traitant de la théorie de mesure (Ghiselli, 1964 ; Nannally, 1967) qui étudie le modèle de la vraie valeur (Evrard et al.,1993,pp. 277-278)

$$\mathbf{M = Es + Ea}$$

Mesure obtenue= Vraie Valeur + Erreur systématique + Erreur aléatoire

Un instrument de mesure doit tendre vers une mesure parfaite du phénomène étudié, ce que l'on appelle la vraie valeur. Toutefois, Igalens et Roussel (1998) constatent qu'il est difficile à atteindre cette mesure idéale, notamment lorsque le domaine étudié concerne des attitudes. Cette méthode développée par Churchill prend appui sur le modèle de la vraie valeur pour distinguer l'erreur systématique de l'erreur aléatoire (Roussel et Wacheux 2005). En effet, on remarque que la première phase de la méthodologie qui qualifiée d'exploratoire destinée à la réduction de l'erreur aléatoire. Celle-ci provient de l'exposition de l'instrument de mesure à des « *aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées...* »

(Evrard et al. 1993, p. 278). Alors que la seconde phase est qualifiée validation, «elle est destinée à la réduction de l'erreur aléatoire, renforçant le travail effectué lors de la phase exploratoire, et à celle de l'erreur systématique, c'est-à-dire aux biais générés par la conception même de l'instrument. L'erreur systématique provient généralement d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles et d'une mauvaise représentation par les items de l'échelle». (Roussel et Wacheux, 2005 p.248). Pendant la suite de déroulement de notre recherche l'objectif primordial sera donc, réduire au maximum les erreurs systématiques et aléatoires lors de la création des échelles de mesure.

b) Mise en œuvre et actualisation du paradigme de Churchill

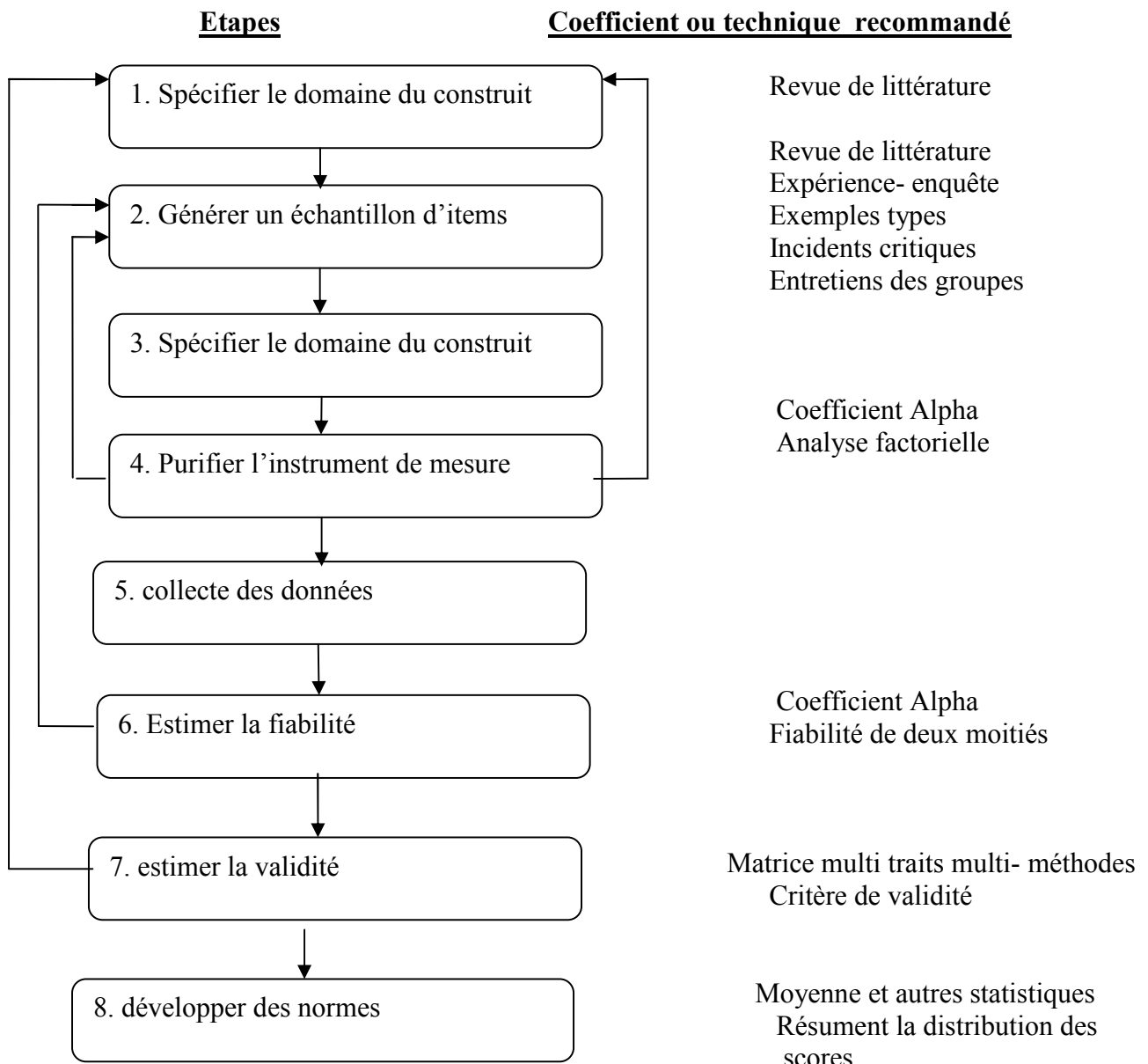
On distingue deux grandes phases dans la démarche méthodologique de Churchill (1979), en l'occurrence la phase exploratoire constituée de quatre premières étapes: elle est destinée à la réduction de l'erreur aléatoire; et celle de validation : regroupant les quatre dernières étapes: elle permet de réduire à la fois l'erreur aléatoire (consolidant ainsi le travail effectué lors de la première phase exploratoire) et l'erreur systématique.

Suivant (Roussel et Wacheux, 2005) l'actualisation du paradigme de Churchill (1979) s'appuie sur deux états de l'art traitant des techniques d'enquête et du traitement des données collectées par questionnaire (Hinkin, 1998, Igalens et Roussel 1998).

La figure suivante présente la démarche du paradigme de Churchill en huit étapes. Toutefois, ce cadre n'est pas trop rigide et permet des aménagements et l'introduction de nouvelles avancées méthodologiques (Roussel, 2005).

Figure 7-1 : Démarche méthodologique pour des échelles de mesure (Churchill 1979, p 64)

Figure 7-1 : Démarche méthodologique pour des échelles de mesure (Churchill 1979, p 64)



Par ailleurs, les huit étapes de la démarche sont plutôt itératives et ne sont pas de tout parfaitement séquentielles (Parasuraman et al, 1990). Churchill (1979) prévoit en effet des allers-retours entre différentes étapes, permettant un certain nombre de réajustements dans les choix théoriques et méthodologiques. L'enjeu est de mieux progresser au cours des étapes suivantes. Roussel et Wacheux (2005 p. 249) ont signalé qu'il est également possible d'utiliser des techniques et des outils méthodologiques initialement prévus dans une étape, dans un autre, afin de gagner en efficacité dans le développement de l'échelle de mesure. En fin, cette démarche méthodologique a la capacité de nous aider dans la conduite de notre recherche. Elle définit les phases que nous devons suivre pour mettre en place notre expérimental.

Dans les paragraphes suivants, on va préciser ces huit étapes, bien que la procédure de création des échelles de mesure suivie dans le cadre de cette recherche soit expliquée plus en détail.

1) Les quatre étapes de la phase exploratoire

Cette phase regroupe les étapes de découverte de notre domaine étudié, construction d'une échelle de mesure et de tests de validité de contenu et de construit (Roussel et Wacheux, 2005).

a. Spécifier le domaine du construit

Cette première étape du paradigme de Churchill concerne la définition des construits. Une revue de littérature exhaustive conduit à se familiariser avec les concepts et en proposer des définitions adaptées. Par ailleurs, cette première étape permet de justifier les raisons d'un éventuel abandon des mesures existantes. Roussel et Wacheux, (2005) ont insisté sur l'importance de cette étape en vue de l'élaboration d'un questionnaire, en effet, « cette phase permet également de mieux cerner le type de langage qui est employé sur le terrain par les participants potentiels à une enquête. La rédaction des items sera ainsi facilitée » (Roussel et Wacheux, 2005 p. 250).

b. Générer un échantillon d'items

Suivant Roussel et Wacheux, (2005), cette deuxième étape est consacrée à l'élaboration de l'échelle de mesure du concept et au test de validité de contenu. Il s'agit de proposer un inventaire des items qui capturent au mieux les caractéristiques du construit afin d'en élaborer une échelle de mesure. « Le principe consiste à générer le plus grand nombre possible d'énoncés aptes à saisir les différentes caractéristiques du concept » (Roussel et Wacheux, 2005 p.250) .

Roussel (2005), Roussel et Wacheux (2005) notent que deux approches peuvent être envisagées selon le résultat obtenu lors de la précédente étape: une approche déductive et une approche inductive. Dans notre cas on a apprécié l'approche déductive, en effet, l'analyse de la littérature étant apparue suffisante pour appréhender les concepts étudiés et pour générer des items, en effet, on a constaté qu'on a suffisamment des travaux théoriques fournissent assez de connaissances sur le phénomène étudié et dressant ainsi des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes (des entretiens et études de cas réalisés précédemment, des travaux publiés dans des revues scientifiques). Dans notre cas, la définition du concept et de ses caractéristiques va guider la création des items. De même, Roussel et Wacheux , (2005) ont insisté sur le rôle important dans la phase de génération des items d'une revue de littérature exhaustive des échelles créées pour mesurer le concept étudié. « Le but est d'identifier toutes les échelles qui ont été construites et testées par d'autres chercheurs, puis de procéder à une analyse comparative afin de s'inspirer ou de s'écarter dans la rédaction des énoncés ». (Roussel et Wacheux, 2005 p.251).

c. Collecte des données

Il s'agit de notre collecte de données. Celle-ci a abouti à recueillir 407 questionnaires exploitables pour notre étude exploratoire.

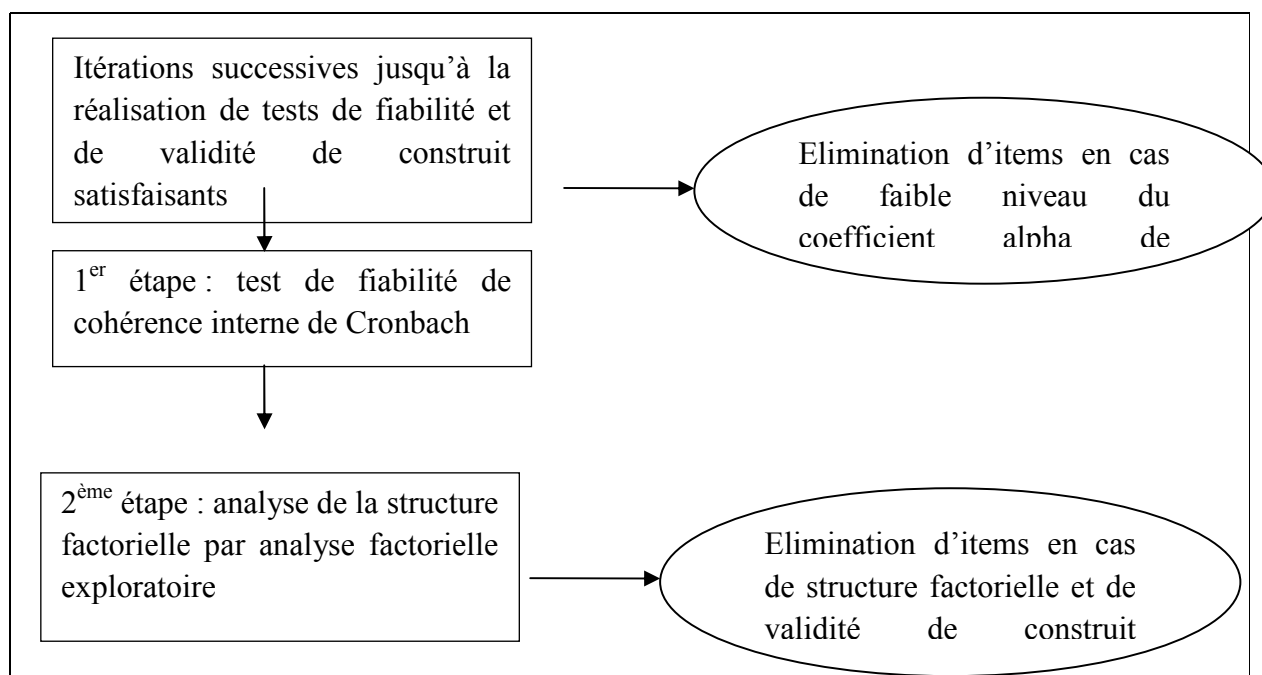
d. Purifier l'instrument de mesure

La phase exploratoire du paradigme de Churchill se termine par cette dernière étape la purification de l'instrument de mesure. L'objectif de cette étape est de « réaliser selon une démarche par itérations qui vise à condenser les échelles de questionnaire par élimination des items qui en réduisent les qualités métriques » (Roussel et Wacheux, 2005 p.256). La finalité de cette procédure est de réduire l'erreur aléatoire de la mesure des variables conceptuelles étudiées. Le calcul de l'alpha de Cronbach et la conduite d'analyses factorielles permettent d'évaluer respectivement la cohérence interne de l'échelle et la contribution de chaque item au facteur auquel il se rapporte (Roussel et Wacheux, 2005 ; Colle R.2006).

2) Analyse critique de la démarche de Churchill

Le paradigme de Churchill présente plusieurs aspects qui ont été remis en cause ultérieurement. Une analyse critique de la démarche et certains éléments d'actualisation s'imposent:

Figure 7-2 : Les itérations dans l'approche initiale de Churchill (Roussel, P et Wacheux F. (2005 p.257)



La démarché de Churchill présente plusieurs aspects qui ont été mis en cause ultérieurement, au point qu'aujourd'hui on pet rencontrer plusieurs approches alternatives. En premier lieu, la démarche initiale de Churchill suppose que l'on ait une très bonne maîtrise de la théorie qui sous-tend l'échelle développée. (Roussel, 2005 ; Roussel et Wacheux, 2005). Suivant (Roussel et Wacheux, 2005) si le concept est bien analysé et défini, ses caractéristiques semblent parfaitement connues d'un point de vue théorique. Il faut donc vérifier si elles sont correctement capturées par l'échelle développée. Dans ce cas, la démarche est purement hypothéticocodéductive. Pour Roussel et Wacheux (2005 p.257), le créateur de l'échelle souhaite vérifier la qualité de fiabilité de cohérence interne de l'instrument et ses hypothèses quant à la structure factorielle de cohérence. L'analyse factorielle est donc mise en œuvre dans un second temps, après le test de fiabilité de Cronbach (Roussel et Wacheux , 2005). Elle est destinée à vérifier que les dimensions du

concept sont clairement identifiées par des facteurs communs bien distincts répondant aux critères de validités convergent et discriminant. Gerbing et Anderson (1988) mettent l'accent sur le fait qu'une échelle ayant une bonne cohérence interne mesurée par le coefficient alpha n'est pas nécessairement unidimensionnelle. Ces auteurs conseillent donc de commencer la procédure de purification par une analyse factorielle exploratoire lors de la première collecte de données.

Or, suivant (Roussel et Wacheux, 2005) de nombreuses recherches sont confrontées à l'incertitude quant aux fondements théoriques d'un modèle d'analyse et aux caractéristiques d'un concept à mesurer. D'autre ne parviennent pas à identifier les structures factorielles de concept observées par les auteurs de recherches antérieures sur le même domaine, mais sauvent testées sur des échantillons très différents. L'analyse factorielle exploratoire est finalement devenue progressivement la technique mobilisée dans les premières phases du traitement des données. Le test de Cronbach intervient alors dans un second temps. Cette inversion apparaît souvent nécessaire et s'accommode fort bien de la démarche de Churchill (Roussel et Wacheux, 2005).

En second lieu, la critique porte sur la démarche qui utilise pour établir des scores individuels sur une échelle d'un concept. La vérification de l'homogénéité de l'échelle par des tests de fiabilité de cohérence interne et de la validité du construit, donne la possibilité d'établir des scores individuels. Ils se calculent en faisant la somme totale ou la moyenne des réponses d'une personne aux items de l'échelle. Le calcul d'un score dépend par conséquent de la technique d'agrégation d'items qui est choisie. Ce score est calculé au niveau soit de l'échelle globale, soit de chaque dimension du concept. L'objectif consiste dans ce cas à créer une information de nature statistique pour effectuer des tests mettant en relation ce concept avec d'autres.

Une autre critique indiquée par (Roussel et Wacheux 2005), porte sur l'utilisation courante de l'analyse en composante principale (ACP) par les utilisateurs de ce type de démarche méthodologique, en lieu et place de l'analyse factorielle. L'ACP est utilisée comme une approximation de l'analyse factorielle. Ce pendant les résultats de cette analyse permettent d'extraire uniquement des groupes de variables et non des facteurs latents en raison de plusieurs limites inhérentes à cette technique (Falissard 1999) car l'ACP ne calcule pas d'estimation d'erreur de mesure (Roussel et Wacheux, 2005). Alors que suivant MacCallum et al. (1999) l'analyse factorielle dite en axes principaux ou en facteurs principaux est particulièrement recommandée. C'est une technique itérative qui permet d'identifier le nombre de facteurs communs, puis les saturations des items sur chaque facteur (Roussel, 2005 ; Roussel et Wacheux, 2005).

3) Actualisation de la démarche de Churchill

A partir des analyses et les critiques précédentes, nous proposons un schéma qui permet de prendre des décisions en matière de démarche d'épuration d'une échelle.

En effet, en s'appuyant sur les travaux de Joreskog et Sorbom (1984), de Bentler (1978, 1985) et de Gerbing et Anderson (1988), les échelles construites dans la phase exploratoire ont été soumises lors de la deuxième collecte de données à une étude confirmatoire réalisée avec la méthode des équations structurelles (analyses factorielles confirmatoires). C'est pour cela, nous nous éloignerons également du paradigme de Churchill pour la phase de validation.

Suivant Roussel et al. (2002) ; Roussel (2005), les chercheurs ont aujourd'hui davantage recours aux analyses factorielles confirmatoires par les méthodes des équations structurelles. En effet, lors de l'étape « Estimer la fiabilité et validité », du paradigme de Churchill l'utilisation de la matrice MTMM¹⁴³ préconisée par Churchill (1979) nécessite d'avoir recours à deux instruments de mesure différents du concept étudié pour effectuer les tests de validité convergente et discriminante. Cette méthode a pour conséquence d'alourdir considérablement le questionnaire.

Ces actualisations du paradigme de Churchill sont rendues possibles par le caractère souple de ce dernier (Igalens et Roussel, 1998 ; Roussel, 2005). La mise en œuvre du paradigme de Churchill ne doit pas forcément s'entendre de manière stricte. Elle tolère au contraire des aménagements pour s'adapter au contexte de l'étude.

4) La phase de validation

La phase de validation, appelée parfois phase confirmatoire de la recherche est formée par les quatre dernières étapes du paradigme de Churchill. Dans cette phase notre version modifiée du questionnaire (version finale) est soumise de nouveau aux tests de fiabilité et de validité. Ici le paradigme de Churchill connaît de nouveau des transformations (Roussel et Wacheux, 2005). « Le risque l'erreur systématique dépend ici de la qualité de la conception des échelles et peut être évalué et réduit en reproduisant les tests de fiabilité et de validité sur nouveaux échantillons » (Roussel et Wacheux, 2005 p.260).

a. Collecte de données

Une fois l'instrument de mesure purifié, Churchill (1979) recommande de procéder à une deuxième collecte de données afin de pouvoir valider les échelles de mesure et, *in fine*, de tester le modèle et les hypothèses de recherche. Les conditions de collecte des données demeurent identiques à celle de la troisième étape de la phase exploratoire.

Notre collecte de données nous a permis de recueillir **407** questionnaires exploitables.

b. Estimer la fiabilité et la validité

Si la quatrième étape de Purification de l'instrument de mesure a été conduite avec détermination, la mesure doit pouvoir se reproduire lorsqu'elle est soumise à un autre échantillon de répondants. Nous vérifions ici que l'instrument de mesure n'est pas contingent des circonstances ou de l'humeur des personnes interrogées (Evrard et al., 2003).

Au niveau de l'estimation de la validité, Churchill (1979) préconise l'utilisation de la matrice Multi Traits-Multi Méthodes (MTMM) conçue par Campbell et Fiske (1959). Il s'agit ici pour nous de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Toutefois, l'émergence des analyses factorielles confirmatoires renouvelle la démarche de Churchill (Roussel, 2005).

¹⁴³ La matrice Multi Traits-Multi Méthodes de Campbell et Fiske (1959)

c. Développer des normes

La dernière étape de paradigme de Churchill vise à établir les principales normes statistiques des échelles. Tant que la fiabilité et la validité de l'échelle ayant été vérifiées, il est possible d'agréger les items constituant cette échelle afin d'établir des statistiques descriptives par individu et par variable conceptuelle (Roussel, 2005 ; Roussel et Wacheux 2005 ; Colle, 2006).

Section 2: La construction de questionnaire

Cette partie correspond à la deuxième étape de la démarche préconisée par Churchill (1979) pour la création des échelles de mesure (*générer un échantillon d'énoncés*). La construction d'échelle est une phase très importante et très délicate du processus de recherche et doit être conduite avec rigueur ; Jean-Jacques Rousseau considérait dans la Nouvelle Héloïse « l'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples, il faut avoir déjà beaucoup appris des choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas »¹⁴⁴.

Avant de développer les principales caractéristiques de la rédaction de notre questionnaire, nous allons préciser les échelles retenues dans notre présente recherche.

I. La collecte des données par questionnaire

L'objectif est de collecter de l'information pertinente auprès d'un échantillon d'employés des organisations françaises. Cette information servira ensuite à tester nos hypothèses de recherche. « Le questionnaire est un outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives. Il permet de recueillir un grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants. A la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. C'est donc un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et son administration. » Thiétart R-A. et coll (2007 p.230).

II. Le choix des échelles de mesure

1. La nature des échelles de mesure

Nous devons en effet créer des échelles de mesures pour différents déterminants conformément au paradigme de Churchill (Churchill 1979). nous effectuerons une étude exploratoire et une confirmatoire. Une fois les échelles de mesure non existantes, dans la littérature créées, nous aurons recours à une deuxième étude confirmatoire, afin d'une part de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure, et d'autre part, de tester notre modèle de recherche.

Evrard et all (2003) notent qu'il existe quatre catégories d'échelles de mesure : les échelles de proportion, d'intervalles, les échelles ordinales et les échelles nominales. Les méthodes d'analyse des données multivariées et notamment les méthodes des modèles

¹⁴⁴ Cité par Colle (2006 p.275),

d'équations structurelles sont particulièrement adaptées pour les variables métriques et continues telles les variables d'intervalle, dans le cadre de notre recherche.

En effet, suivant Thiétart et coll. (2007 p.231), construire un questionnaire, c'est construire un instrument de mesure. Suivant ces auteurs, l'instrument de mesure est « ouvert » si les questions posées sont libres et retranscrites telles qu'elles sont. Le questionnaire est « semi-ouvert » lorsque les réponses sont libres mais qu'elles sont retranscrites par l'enquêteur dans une grille de réponses aux modalités pré codifiées. Enfin, le questionnaire est dit « fermé » lorsque les réponses s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré codifiées. Dans ce dernier cadre, le chercheur doit choisir entre différents types d'échelles de mesures quantitatives (nominale, d'intervalle, ou de proportion).

Le principal avantage à utiliser des échelles préexistantes est qu'elles ont déjà été utilisées et publiées. Elles ont été reconnues comme étant scientifiquement solides et évitent au chercheur tout le travail de validation lié à leur création. Mais la principale limite de ces échelles est que celles-ci dépendent entièrement du contexte pour lesquels elles ont été créées (Thiétart et coll. 2007).

Suivant Nyeck et al. (1996) la validité interne de l'échelle diminue au fur et à mesure que l'on s'éloigne tant géographiquement que culturellement des Etats-Unis. Les auteurs ont évalué l'adaptabilité inter pays d'une échelle de mesure initialement développée aux Etats-Unis sur le degré d'innovation des consommateurs. Les données sont collectées dans trois pays différents (Canada, France et Israël).

A défaut d'échelle existante adaptées, nous avons essayé de construire nos propres instruments de mesure. Un commencement par un travail exploratoire était en effet logique pour nous permettre de cerner les comportements réels des personnes qui seront interrogées. Cette phase nous a facilité la rédaction de nos questions qu'on peut juger, en fin compréhensibles par les répondants. Ce qui nous a permis aussi de choisir des modalités de réponses cohérentes. « La construction d'échelles suppose enfin de porter un soin tout particulier à leurs tests de validité et de fiabilité » Thiétart et coll. (2007 p.232).

2. Echelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation

a. Rémunération

CR1 : Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé

CR2 : Mon entreprise m'offre de veiller à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.

CR3 : Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.

CR4 : Mon entreprise me permet au recours à l'actionnariat salarié si je voudrai

CR5 : Mon entreprise m'offre les droits du choix du complément des salaires

CR6 : Mon entreprise me propose de salaires fixes et des primes

CR7 : Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins

b. Gestion des carrières :

CC1 : Dans mon entreprise il ya la présence d'un PPP (projet personnel professionnel

CC2 : Dans mon entreprise j'ai des choix en ce concerne la gestion de mon carrière

- CC3** : Dans mon entreprise je peux gérer personnellement mon carrière
CC4 : Dans mon entreprise j'ai les choix en ce concerne la mobilité géographique
CC5 : Dans mon entreprise j'ai les choix en ce concerne le départ à la retraite

c. Formation

- CF1** : Dans mon entreprise il ya un PIF (plan individuel de formation),
CF2 : Je peux choisir le continu de la formation suivant mes besoins
CF3 : Je peux obtenir un congé formation facilement
CF4 : Je peux participer au plan de formation
CF5 : Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet)
CF6 : Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).

3. Echelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Il existe dans la littérature des échelles mesurant des concepts proches (Black et Gregersen, (1991), Mueller et al, 1994, Neveu 1997, Colle 2006...).

- CMT1** : Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variés et motivants.
CMT2 : Dans mon entreprise je peux être polyvalent
CMT3 : Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire votre travail.

a. Temps de travail

- CT1** : Mon entreprise Multiplie les possibilités d'aménagement du temps de travail.
CT2 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,
CT3 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,
CT4 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variable,
CT5 : Dans mon entreprise de peux travailler des heures supplémentaire si je souhaite
CT6 : Dans mon entreprise j'ai le choix de travailler en temps, partiel, complet,
CT7 : Dans mon entreprise je dispose d'un compte épargne temps,
CT8 : Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et la rémunération des heures supplémentaires ;
CT9 : Dans mon entreprise j'ai le choix de recours au temps partiel annualisé (travail intermittent) si je veux.
CT10 : Dans mon entreprise j'ai le droit aux congés à long durée.
CT11 : Dans mon entreprise je peux transformer les compte épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).

b. L'aménagement de lieu de travail

- CA1** : Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel
CA2 : Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnel.
CA3 : Je peux personnaliser mon lieu de travail

4. Echelle des espaces de choix relatifs à La mobilisation

- CM1** : Dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail.

- CM2** : Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul
- CM3** : Dans mon entreprise j'ai une influence sur ma méthode dont je dois faire mon travail
- CM4** : Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance
- CM5** : Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs
- CM6** : Dans mon entreprise je me sens plutôt libre.
- CM7** : Dans mon entreprise je peux obtenir souvent ce qui je demande
- CM8** : Dans mon entreprise j'ai tout à dire en ce qui concerne le déroulement de votre travail
- CM9** : Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.
- CM10** : Dans mon entreprise je suis le responsable de mes tâches et de mon équipe
- CM11** : Dans mon entreprise le contrôle de mes supérieurs n'est pas désagréable

5. Echelle des espaces de choix relatifs au partage

La fonction ressources humaines s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

- CP1** : Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.
- CP2** : Dans mon entreprise je partage mon savoir faire avec mes collaborateurs
- CP3** : Dans mon entreprise je peux partager mon savoir faire avec mes supérieurs
- CP5** : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs
- CP6** : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.
- CP7** : Dans mon entreprise il y a la présence des services à la personne.
- CP8** : Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,
- CP9** : Dans mon entreprise il y a des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.
- CP10** : Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.
- CP11** : Dans mon entreprise il y a un promoteur des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.

6. Echelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation

La complexité de l'environnement et la guerre des talents impliquent dans l'entreprise. En effet, il y a des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

- CAN1** : Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail
- CAN2** : Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de communication notamment à travers les nouvelles technologies.
- CAN3** : Mon entreprise favorise l'implication et l'engagement sur des projets par-delà la seule appartenance.
- CAN4** : Mon entreprise organise le transfert de savoir-faire entre générations, dans une logique de diversité.
- CAN5** : Mon entreprise organise le transfert de savoir-faire entre générations, dans une logique de complémentarité.
- CAN6** : Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour innover,
- CAN7** : Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour trouver des solutions, progresser ensemble...

7. Les échelles de mesure des variables dépendantes : Echelle de l'intention de départ volontaire.

Les échelles des variables de la fidélité des personnels à l'égard de leur entreprise existent déjà dans la littérature. Elles ont fait déjà, l'objet de nombreux travaux et ont été validés à de nombreuses reprises. Nous avons pu utiliser donc ces échelles existantes.

Colle (2006) a établi des échelles de mesure relatives aux différents espaces de choix. En ce qui concerne l'intention de départ volontaire, l'auteur a utilisé l'instrument préconisé par Neveu (1996), le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman Klesh et Jenkins, 1979), mais l'inconvénient de cet instrument est qu'il ne dispose que de Trois Items, ce qui est relativement faible, si on décide d'utiliser les méthodes d'équations structurelles (ce qui peut être dans notre cas). Donc il est nécessaire de chercher un autre instrument de mesure plus récent et qui peut répondre à notre future procédure d'analyse.

Colle (2006) pour répondre aux besoins de sa procédure de recherche, s'était en effet orienté vers d'autres instrument, de mesure : l'échelle développée par Wayne et all. (1997). Cette échelle comporte trois items issus de l'échelle de Landeau et Hammer (1986) : « je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation », « dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise » et « je pense sérieusement quitter mon travail ». Un item issu de Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman Klesh et Jenkins, 1979) : « je pense souvent à partir de cette entreprise ». Un item proposé Wayne et all. (1997) : « je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation ». En fin un sixième item proposé par Colle (2006) : « j'ai l'attention de quitter mon entreprise dans le futur proche ».

Au niveau de l'implication, Colle a retenu l'échelle d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990) qui permet de mesurer les dimensions affectives et calculées.

Il est important de mentionner qu'en profitant de ce questionnaire, notre objectif était double : d'abord, savoir que le questionnaire a une facilité de compréhension pour les répondants et aussi a une cohérence avec notre revue de littérature.

DEP1 : J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.

DEP2 : Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.

DEP3 : Je pense souvent à partir de cette entreprise.

DEP4 : Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.

DEP5 : Je pense sérieusement à quitter mon travail.

DEP6 : Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

III. La rédaction des questions

La rédaction d'un questionnaire est une étape à laquelle on doit accorder une grande importance ; en effet, cette étape doit être conduite avec rigueur afin d'éviter un certain nombre de biais dans nos mesures et afin de donner ainsi à nos résultats une validité scientifique supérieure (Weller et Romney ,1988 ; Fawler 1995 ; Rohrmann 2003 ; colle 2006).

Suivant Thiétart et coll. (2007 p.230 ,231) :« L'expérience du chercheur joue énormément dans la phase de rédaction des questions. Cette phase est importante ; elle conditionne entièrement le succès de l'enquête. En effet, le difficile exercice de rédaction consiste donc à trouver le meilleur compromis entre trois impératifs difficilement réconciliables : notre impératif est que nous avons essayé de suivre un modèle théorique et respecté bien le sens de ses concepts ; l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour

répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement et enfin, l'impératif des nos méthodes d'analyse de données imposées par nos outils statistiques.

Face à ces contraintes, il est recommandé suivant Thiétart R-A. et coll. (2007) d'élaborer un questionnaire à partir d'hypothèses claires et traduites sous forme de questions précises.

IV. La structuration du questionnaire

La structure et la forme du questionnaire conditionnent autant la nature et le sens de l'information recueillie que les possibilités de traitement et d'analyse des réponses. Un questionnaire structuré et bien présenté permet d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables¹⁴⁵.

V. Le choix des échelles de notation

Normalement, et pour le besoin de notre future procédure d'analyse des données, les possibilités de réponse correspondent, à l'échelle de Likert, à cinq niveaux où l'importance de la perception des salariés varie entre (1) 'totalement en désaccord' à (5) 'totalement en accord'. Néanmoins, on laissait tout de même une marge aux répondants dans le cas où la situation était 'non applicable'.

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Totalement en désaccord |
| 2. | En désaccord |
| 3. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 4. | En accord |
| 5. | Totalement en accord |

VI. La taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon, elle dépend bien souvent du choix des techniques d'analyse des données choisies pour effectuer les tests des échelles. Dans le paradigme de Churchill, c'est l'analyse factorielle qui jouit de cette influence. Les pratiques observées par Igalens et Roussel (1998) montrent qu'il existe des marges de manœuvre selon la rigueur que l'enquêteur s'impose. La taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. En effet, Igalens J. et Roussel P. (1998, p.120) considèrent, en effet, que « l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon » et qu'il est nécessaire d'obtenir « un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois. Pour être précis il faut considérer l'échelle du questionnaire qui est composé du plus grand nombre d'items, par exemple si un questionnaire de 100 items réunit des échelles de motivation, d'implication et de perception de la culture de l'entreprise, il n'y a probablement pas de raisons théoriques de les traiter toutes simultanément. Si l'échelle la plus importante est celle de la culture de l'entreprise avec 54 items par exemple, la taille de l'échantillon variera entre : 5x 54 et 10x 54, soit entre 270 et 540 individus. Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991) signalent des recherches empiriques qui se sont contentées d'échantillons de 150 personnes pour des analyses factorielles sur 40 items. Il est nécessaire de prendre du recul par rapport à ces préconisations normatives. En effet, un échantillon de 150 individus est exceptionnel lorsqu'il s'agit d'enquêter sur les présidents-directeurs généraux des 500 premières entreprises françaises. Il sera probablement bon si le test porte

¹⁴⁵ Selon Ilieva et al (2002), le taux de réponse moyen des études est de l'ordre de 30%

sur une population homogène : les agents de maîtrise des grandes entreprises du secteur automobile. Il sera probablement critiqué pour une population hétérogène de non-cadre des secteurs de l'industrie.

Enfin, l'usage de plus en plus répandu de l'analyse factorielle confirmatoire conduit à réunir des échantillons d'au moins 200 individus. » Roussel, P et Wacheux F. (2005 p.255).

➤ **L'échantillon de notre étude.**

Selon Meyer et Allen (1997), bien que les caractéristiques puissent être mesurées objectivement, il est soutenu que ce sont les perceptions des employés qui influencent leurs attitudes et leurs comportements. Ainsi, pour reproduire, le plus fidèlement possible, la population qui nous intéresse, en tenant compte des caractéristiques connues de celle-ci, il faut que notre échantillon soit représentatif de notre population de recherche, en raison de ses caractéristiques propres. Nous avons donc pensé à privilégier au niveau de l'échantillonnage le type intentionnel non probabiliste (Patton, 1980). Notre échantillon sera composé, en effet, par d'anciens étudiants des Instituts d'administration des entreprises.

En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons eu recours à l'annuaire des anciens étudiants des grandes écoles et universités françaises (université de science et technologie de Lille1, Université de Paris dauphine, IAE Lille, Paris, Aix-en-Provence, Dijon, Clermont-Ferrand...), le seul contact avec la personne est son adresse e-mail. Certes, l'échantillon peut être considéré comme diversifié. Nous nous sommes efforcés d'étudier des individus différents, dans des secteurs distincts ayant des diplômes différents, des dates différentes.

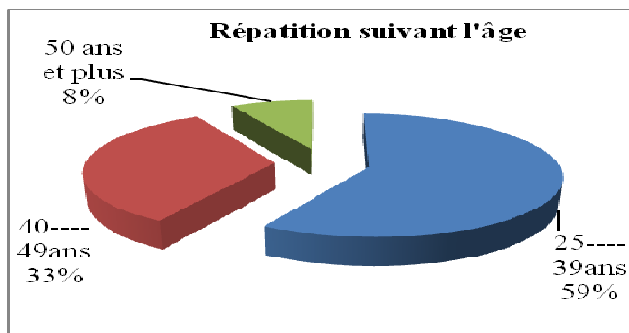
Nous avons envoyé approximativement 9800 messages contenant le lien du questionnaire¹⁴⁶. Au total, 407 réponses ont été exploitables. Le taux de réponse à l'enquête est de 4,15%

Le taux de réponse peut paraître assez faible. Toutefois, il convient de tenir compte que les fichiers des anciens étudiants des deux établissements concernés ne sont pas toujours actualisés. Ainsi, de nombreuses adresses mails sont obsolètes. De même, des anciens étudiants contactés n'entraient pas dans le cadre de notre recherche: c'est notamment le cas des personnes en situation de recherche d'emploi et des personnes non salariées et des personnes qui ne travaillent pas dans des entreprises cotées.

La population interrogée est composée de salariés qui travaillent dans des grandes entreprises cotées en Bourse, dont la moyenne d'âge est de 39.43 ans. 59% de la population sont de la tranche d'âge entre 25 et 39 ans, alors qu'uniquement 8% sont d'âge supérieur à 50 ans.

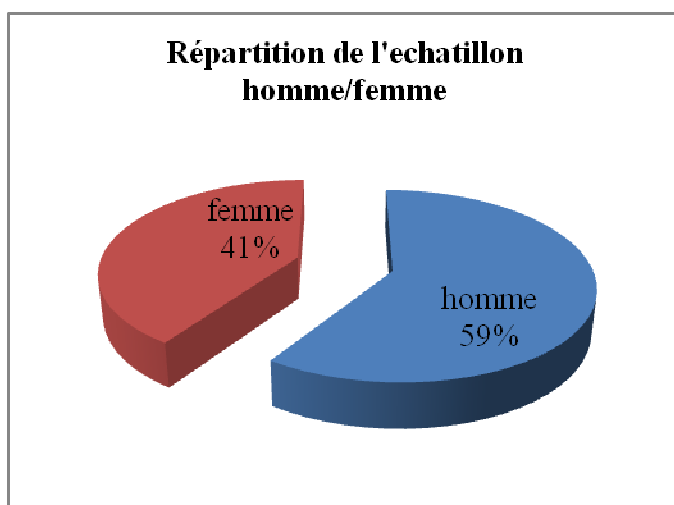
Graphique 7-1 : La répartition de l'échantillon suivant la tranche d'âge.

¹⁴⁶ <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dG1hZXNWOHp2ZnlvNUx3bjYtaU1rWFE6MQ>



La proportion d'hommes, au sein de notre échantillon, s'élève à 59 %. Contre 41% des femmes.

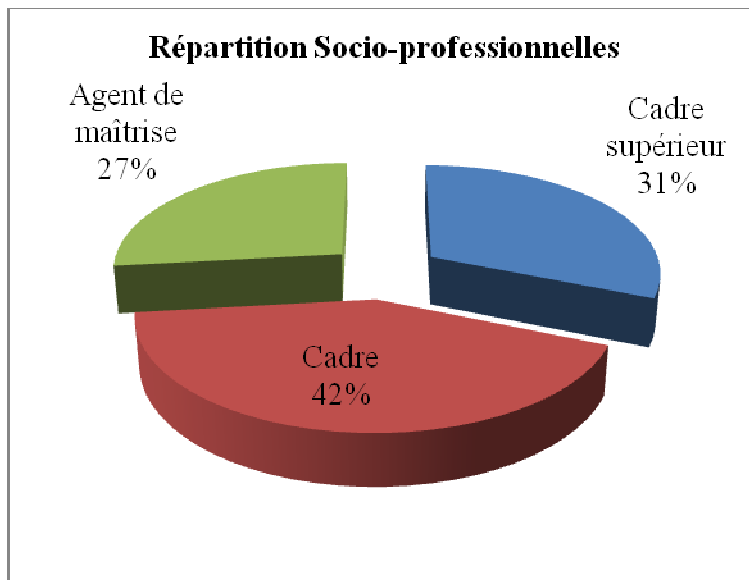
Graphique 7-2 : La répartition de l'échantillon homme/femme



L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 8.125 ans, mais avec des extrêmes importants variant de 5 à 18 ans. Le nombre maximum des promotions pendant les cinq dernières années est de 4 et le minimum est égal à zéro avec un nombre moyen des promotions s'élève à 1.91.

Les individus de l'échantillon appartiennent aux catégories socioprofessionnelles « cadre supérieur » (31 %), « cadre » (42 %), « agent de maîtrise » (27 %).

Graphique 7-3 : la répartition socioprofessionnelle



72% des les personnels constituant notre échantillon sont mariés contre 28% célibataires, ils gèrent un nombre total des collaborateurs qui s'élève à 1813 collaborateurs.

Nous pouvons présenter dans les paragraphes qui suivent la question de l'épuration des échelles de mesure correspondant à l'étape 4 du paradigme de Churchill. Nous présentons la méthodologie suivie puis les résultats obtenus par notre échantillon.

Section 3 : La méthodologie de l'étude exploratoire

Dans le cadre de ce paragraphe, nous focalisons notre attention sur l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de l'instrument de mesure. Ceci correspond à la quatrième étape de la phase exploratoire du paradigme de Churchill.

I. L'étude de la dimensionnalité des instruments de mesure

Nous présentons ici le choix d'une méthode et ses objectifs (1), puis les conditions de mise en œuvre de cette méthode (2). Ensuite, nous développons le choix du nombre d'axes ou facteurs que le chercheur doit retenir (3).

1. Objectifs et choix d'une méthode

L'objectif principal de l'étude de la dimensionnalité des construits a pour objet principal « la structuration des variables ; c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice des données » (Evrard et al., 2003, p.375). L'analyse factorielle consiste donc en une méthode descriptive permettant de réduire, à un petit nombre de facteurs, un tableau de données comportant un grand nombre de variables. Un second objectif de l'analyse factorielle exploratoire est de contribuer à purifier l'instrument de mesure tel que défini dans le paradigme de Churchill. Il s'agit de « condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure, dite d'épuration, vise finalement à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse » (Igalens et Roussel, 1998, p.121).

Afin de déterminer la structure factorielle des échelles, nous avons eu recours à des analyses en composantes principales (ACP). En effet, cette méthode permet d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en retenant les principaux facteurs correspondants aux différentes facettes du construit étudié (Roussel, 1996). Avant d'effectuer les analyses factorielles, il est nécessaire de s'interroger sur les conditions de mise en œuvre de cette méthode et de vérifier qu'elles sont remplies dans le cas d'espèce.

2. Conditions de mise en œuvre

Tout d'abord, le nombre de réponses exploitables doit être comparé au nombre d'items introduits dans une même ACP. Igalens et Roussel (1998, p.120) considèrent, en effet, que « l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon » et qu'il est nécessaire d'obtenir « un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP ». En effet, dans notre questionnaire, c'est l'échelle des facteurs explicatifs relatifs au partage qui comprend le plus grand nombre d'items à entrer dans une même ACP, à savoir 11 items.

Dans notre cas, l'échantillon doit donc être composé au minimum de 55 répondants (11 x 5). Or, dans le cadre de notre étude quantitative, nous avons collecté 407 réponses. Ainsi, le rapport s'élève à 37 (407/11) : nous avons près de 37 fois plus de répondants que nous n'avons d'items pour une même ACP, ce qui dépasse les préconisations formulées par Igalens et Roussel (1998). Ensuite, l'ACP nécessite que les variables soient mesurées sur des échelles de proportion ou d'intervalle. Nous avons, toutefois, rappelé précédemment que les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines sont fréquemment amenés à considérer que les données mesurées au niveau ordinal, sur des échelles de Likert comprenant suffisamment d'intervalles, satisfont les propriétés d'une échelle d'intervalle (Igalens et Roussel, 1998).

Par ailleurs, Evrard et al. (2003) conseillent de centrer et de réduire les données sauf si celles-ci sont mesurées dans des unités comparables. En l'espèce, nos concepts sont tous mesurés par des items présentant les mêmes échelles de Likert, il n'est pas donc nécessaire de centrer et de réduire les données.

Enfin, pour pouvoir mettre en œuvre une ACP, les données doivent être factorisables, c'est-à-dire qu'elles doivent former des groupes de variables fortement corrélées entre elles, tandis que les variables appartenant à des groupes différents sont faiblement corrélées entre elles (Evrard et al., 2003). Deux tests formels permettent de vérifier cette condition :

- Le test de sphéricité de Bartlett : il vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. Dans le cas contraire, cela rendrait toute factorisation impossible. Toutefois, ce test est très sensible à la taille de l'échantillon : il apparaît presque toujours significatif sur de grands échantillons. Il est alors judicieux de le compléter par le test MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) également appelé KMO.

-Le KMO tient son nom de ses inventeurs : Kaiser, Meyer et Olkin. Il teste afin de voir si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Selon Kaiser (1974), un KMO supérieur à 0,5 est acceptable, un KMO compris entre 0,8 et 0,9 est méritoire, et un KMO supérieur à 0,9 est « merveilleux ». Si la valeur du KMO est inférieure à 0,5, il est conseillé d'observer les corrélations situées sur la diagonale de la matrice « anti-image » qui correspond à la mesure de « *sampling adequacy* » pour un énoncé particulier. Si cette valeur est inférieure à 0,5, l'énoncé peut être éliminé pour

l'analyse. L'indice KMO est alors, à nouveau, calculé sans l'énoncé mal corrélé avec les autres.

3. Choix du nombre d'axes à retenir

Plusieurs règles sont prises en compte pour juger de la dimensionnalité des échelles de mesure et le nombre d'axes factoriels à retenir :

- **Le critère des valeurs propres (ou critère de Kaiser)** : cette règle consiste à retenir autant d'axes que de valeurs propres supérieures à 1, lorsque la factorisation porte sur la matrice des corrélations. Lorsque c'est la matrice des covariances qui est factorisée, la règle impose de ne retenir que les axes dont la valeur propre est supérieure à la moyenne des valeurs propres (autrement dit, on ne retient que les axes dont le pourcentage de variance expliquée est supérieur à $100/k$, k étant le nombre de variables).

- **Le critère de la restitution minimum** : il consiste à fixer un seuil minimum de variance à expliquer. Dans le domaine du marketing, Védrine (1991) préconise de retenir un seuil minimum d'information à restituer aux alentours de 75%. Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, les concepts étant souvent difficiles à mesurer, Igalens et Roussel (1998) situent ce seuil aux alentours de 50%. La règle consiste alors à retenir autant d'axes que nécessaire pour atteindre ce seuil minimum.

- **Le critère du coude de Cattell (ou « scree test »)** : il consiste à observer la courbe des valeurs propres placées par ordre décroissant. Evrard et al. (2003, p.383) considèrent que « la variance restituée par chaque facteur va en diminuant. La règle d'arrêt consiste à chercher quel est – dans une analyse marginale – le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum ».

Dans le cadre de notre recherche, nous décidons de retenir les axes en fonction du critère des valeurs propres qui est le critère le plus utilisé. Une fois déterminé le nombre de facteurs à retenir, il est possible d'effectuer des rotations pour en faciliter l'interprétation. La rotation a pour objet de rapprocher la matrice factorielle d'une structure plus simple, de manière à ce que les variables soient corrélées avec un seul des axes. Il s'agit donc d'augmenter artificiellement les corrélations énoncé-facteur qui sont fortes et à diminuer celles qui sont faibles. La rotation peut être orthogonale (les facteurs obtenus après rotation sont orthogonaux et donc indépendants entre eux) ou oblique (les facteurs obtenus peuvent être corrélés et liés entre eux). Le choix entre les deux méthodes dépendra de la théorie : le chercheur devra donc regarder si la théorie autorise ou non les corrélations entre les facteurs construits. Par ailleurs, deux algorithmes peuvent être utilisés : « *varimax* » pour la rotation orthogonale et « *oblimin* » pour la rotation oblique. Dans cette recherche, nous utiliserons la rotation « *varimax* » qui cherche à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur donné. Une fois retenu le nombre d'axes factoriels, nous pouvons procéder à l'épuration de chaque échelle de mesure, en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après rotation. Cette procédure s'effectue en plusieurs itérations.

La qualité de représentation d'un énoncé sur les axes retenus est indiquée par les « communalités » qui sont des coefficients de corrélation multiple entre cet énoncé et les axes factoriels. Ils indiquent « la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard et al., 2003, p.395). Il est généralement recommandé de ne conserver que les items dont la communalité est supérieure à 0,5.

Nous pouvons ensuite procéder à l'interprétation des facteurs. Celle-ci se fait au regard des matrices factorielles qui présentent la corrélation (« *loading* ») entre un énoncé et chacun des facteurs retenus. Pour appartenir à un facteur, un énoncé doit être fortement corrélé avec ce facteur et faiblement corrélé avec les autres facteurs. Il faut ensuite nommer les facteurs en recherchant un dénominateur commun entre les énoncés fortement corrélés à l'axe.

La dimensionnalité des échelles de mesure étant connue, le chercheur doit également étudier leur fiabilité et leur cohérence interne.

4) L'étude de la fiabilité des instruments de mesure

Les énoncés d'une échelle de mesure doivent tous mesurer le même phénomène et donc partager certaines notions communes : chaque énoncé doit présenter une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. Nous avons recours à l'alpha de Cronbach qui permet de « mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène » (Evrard et al., 2003, p.631). Ce coefficient est le plus cité dans les recherches en gestion (Roussel, 1996). Cortine (1993) considère que l'indicateur de la fiabilité alpha donne une information sur la mesure dans laquelle chaque item d'une échelle est corrélé avec au moins un autre item.

Une échelle possède une bonne cohérence interne lorsque ses items ont un alpha proche de 1. Cependant, il n'existe pas de test statistique permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non. Pour certains chercheurs, il doit être compris entre 0,6 et 0,7 (Nunnally, 1978). Pour d'autres, le seuil est de 0,6 pour une étude exploratoire et de 0,8 pour une étude confirmatoire (Evrard et al., 2003). Pedhazur et al. (1991), de leur côté, estiment qu'un alpha de 0,5 est suffisant, alors que Roussel (1996) préconise un seuil de 0,7. Quel que soit le seuil retenu, il est important de calculer la variation du coefficient alpha si l'énoncé *i* est supprimé. Si le coefficient est accru, cela constitue une bonne justification pour supprimer l'item *i*. La méthodologie de l'étude exploratoire étant précisée, nous pouvons à présent développer les principaux résultats.

II. Résultats de l'analyse exploratoire

La phase exploratoire de la recherche a pour principal objectif d'aboutir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue en deux étapes. La première consiste en une analyse factorielle en composantes principales. La seconde consiste à l'alpha de Cronbach. A chaque phase, l'échelle est épurée, c'est-à-dire que l'item est supprimé si l'alpha de Cronbach de l'échelle, sans cet item, s'améliore considérablement.

Au final, les échelles de mesure de l'instrument de mesure seront épurées :

- ✓ Les espaces de choix relatifs à la personnalisation
- Au niveau de la politique de rémunération
- Au niveau de la Gestion des carrières
- Au niveau de l'offre de Formation
- ✓ Les espaces de choix relatifs à l'adaptation :
 - Mission au travail
 - Temps de travail
 - L'aménagement de lieu de travail
- ✓ Les espaces de choix relatifs à la mobilisation :
- ✓ Les espaces de choix relatifs au partage :
- ✓ Les espaces de choix relatifs à L'anticipation :
- ✓ L'intention de départ volontaire

1. L'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation

a. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à la personnalisation.

Tableau 7-1 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,660
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2379,210
	Ddl	153
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁴⁷. L'indice KMO est de 0.660, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 18 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir trois axes (100% de variance totale / 18 énoncés = 5, 55% de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau 7-2: ACP de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation.

Facteurs	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,058	22,546	22,546
2	2,141	11,896	34,442
3	1,746	9,697	44,140
4	1,397	7,762	51,902
5	1,321	7,338	59,241
6	1,021	5,673	64,913
7	,989	5,492	70,405
8	,885	4,916	75,321
9	,819	4,548	79,870
10	,651	3,614	83,484
11	,559	3,104	86,588
12	,536	2,979	89,567
13	,455	2,527	92,094
14	,393	2,184	94,279
15	,368	2,046	96,325
16	,274	1,523	97,848
17	,260	1,442	99,290
18	,128	,710	100,000
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			

¹⁴⁷

Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **6** axes, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-3.

Tableau 7-3 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation avant rotation

Matrice des composantes^a

Items	Facteurs					
	1					
Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.	,437	-,516	-,326			
Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.			-,332	,369	,614	
Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.	,540			,441		
Mon entreprise veille à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.	,598	-,304			,383	
Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisée	,485	,547			-,396	
Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.	,610					,356
Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.	,522		-,451	-,354		
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la gestion de ma carrière.	,691		-,306			
Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	,719					
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.				,473		
Dans mon entreprise il y a la présence d'un PPP (projet personnel professionnel).						,711
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la mobilité géographique.	,431	-,541				
Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).	,498	-,426		,327		-,300
Je peux choisir le continu de la formation.	,603					
Je peux obtenir un congé formation facilement.	,614					-,378
Je peux participer au plan de formation.			,650	-,481	,437	
Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).	,406	-,344		,313		
Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).	,595		,614			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. 6 composantes extraites.
Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

Nous pouvons constater que la majorité des items sont corrélés avec le premier axe. Afin de remédier à ces difficultés et aider à l'interprétation des axes, nous effectuons une rotation Varimax. Les résultats de l'ACP, après rotation Varimax, sont présentés dans le tableau 7-4.

Tableau 7-4 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après rotation

Matrice des composantes après rotation

Items		Facteurs					
		1	2	3	4	5	6
Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.	CR1		,367			,618	
Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.	CR2					,794	
Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.	CR3				,753		
Mon entreprise veille à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.	CR4		-,473		,344	,412	
Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé	CR5	,742					
Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	CC2	,741					
Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.	CR6	,581			-,465		
Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.	CR7	,739					
Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	CC1	,678					
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.	CC3				,587		
Dans mon entreprise il y a la présence d'un PPP (projet personnel professionnel).	CC4						,774
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la mobilité géographique.	CC5		,516				
Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).	CF1		,818				
Je peux choisir le continu de la formation.	CF2	,432	,493				
Je peux obtenir un congé formation facilement.	CF3	,397	,362			,402	-,329
Je peux participer au plan de formation.	CF4			,964			
Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).	CF5		,698				
Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).	CF6			,867			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice des composantes après rotation

Items		Facteurs					
		1	2	3	4	5	6
Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.	CR1		,367			,618	
Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.	CR2					,794	
Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.	CR3				,753		
Mon entreprise veille à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.	CR4		-,473		,344	,412	
Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé	CR5	,742					
Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	CC2	,741					
Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.	CR6	,581			-,465		
Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.	CR7	,739					
Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	CC1	,678					
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.	CC3				,587		
Dans mon entreprise il y a la présence d'un PPP (projet personnel professionnel).	CC4						,774
Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la mobilité géographique.	CC5		,516				
Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).	CF1		,818				
Je peux choisir le continu de la formation.	CF2	,432	,493				
Je peux obtenir un congé formation facilement.	CF3	,397	,362			,402	-,329
Je peux participer au plan de formation.	CF4			,964			
Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).	CF5		,698				
Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).	CF6			,867			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

]La rotation a convergé en 11 itérations.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées.

A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 18 énoncés se répartissent parfaitement sur les **six** axes.

Il existe deux possibilités d'éliminer un item ; s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) ; et si il a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993).

Nous envisageons de supprimer les Items les plus faiblement corrélés aux axes. C'est-à-dire, **CR4, CF2 et CF3**. Qui présentent aussi des contributions faibles sur les différents axes.

Après suppression des items un par un nous obtenons la structure factorielle suivante :

Tableau 7-5 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après purification et rotation

Matrice des composantes après rotation

	Items	Facteurs				
		1	2	3	4	5
CR1	Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.				-,314	,684
CR2	Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.					,779
CR3	Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.				,757	
CR5	Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé	,731				-,368
CR6	Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.	,623			-,404	
CR7	Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.	,792				
CC1	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	,712				
CC2	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	,698				
CC3	Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.				,621	
CC4	Dans mon entreprise il y a la présence d'un PPP (projet personnel professionnel).					,321
CC5	Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la mobilité géographique.			,432	-,391	,369
CF1	Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).			,811		
CF4	Je peux participer au plan de formation.		,956			
CF5	Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).			,779		
CF6	Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).		,869			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

Nous pouvons remarquer que les énoncés sont fortement corrélés avec chacun des axes. A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 15 énoncés se répartissent parfaitement sur les cinq axes.

Il existe deux possibilités d'éliminer un item ; s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) ; et s'il a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993).

Nous envisageons de supprimer les Items les plus faiblement corrélés aux axes. C'est-à-dire, **CC4, CC5** . Qui présentent aussi des contributions faible sur les différents axes.

Après suppression les items un par un nous obtenions la structure factorielle suivante :

Tableau 7-6 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après purification et rotation

Matrice des composantes après rotation

	Items	Facteurs				
		1	2	3	4	5
CR1	Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.					,686
CR2	Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.					,841
CR3	Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.				,800	
CR5	Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé	,734				-,357
CR6	Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.	,637			-,414	
CR7	Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.	,788				
CC1	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	,694			,313	
CC2	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.	,701				
CC3	Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.				,596	
CF1	Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).			,816		
CF4	Je peux participer au plan de formation.		,958			
CF5	Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).			,792		
CF6	Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).		,883			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
a. La rotation a convergé en 6 itérations.
Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

La structure à 5 axes est stabilisée et cette solution permet de restituer plus de **68 %** de la variance totale (tableau 7-7). Ainsi, par rapport à la solution initiale, la variance expliquée cumulée a augmenté de 5 points en passant 64 ,9% de à 69 ,345 %

Tableau 7-7: variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif à la personnalisation

Facteurs	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,664	20,493	20,493
2	1,757	13,512	34,005
3	1,602	12,321	46,326
4	1,529	11,765	58,091
5	1,463	11,254	69,345

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions l'échelle des choix relatifs à la personnalisation. Le tableau 7-8 indique ces résultats.

Tableau 7-8 : Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à la personnalisation

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	5	0.769
2	2	0.837
3	2	0.787
4	2	0.251
5	2	0.437

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.769, ce qui est bon alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.837, ce qui est très bon, de même pour le troisième facteur qui présente un alpha de 0.787. En revanche, l'alpha du quatrième et du cinquième facteur ne s'élève qu'à 0.251, ce qui est faible et 0.437 ce qui est très faible.

On remarque que pour l'amélioration d'alpha est impossible en éliminant l'un des items composant l'échelle, le tableau suivant nous donne une idée claire concernant le changement de Alpha Cronbach en cas de suppression de l'élément.

Tableau 7-9 : La variation d'Alpha de Cronbach en fonction de l'élimination d'un item de personnalisation

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CR5	1,9238	,940	,505	,738
CR6	2,2353	,917	,433	,764
CR7	1,9760	,772	,654	,683
CC1	1,9564	,867	,577	,714
CC2	1,9920	,897	,539	,727

Il sera ensuite possible d'ajouter les items de chaque facteur pour former une typologie de répondant à 3 catégories en ignorant les deux autres échelles à alpha très faible.

c. L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 3 axes. Il s'agit maintenant de les qualifier et les interpréter. Les facteurs se présentent donc comme suit (tableau 7-10)

Tableau 7-10 : Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation

	Facteur 1
CR5	Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé
CR 6	Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais
CR7	Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.
CC1	Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la gestion de ma carrière
CC2	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.
	Facteur 2
CF4	Je peux participer au plan de formation.
CF6	Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).
	Facteur 3
CF1	Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).
CF5	Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).

Le premier facteur regroupe 4 items qui semblent avoir comme point commun la répartition des éléments de la rémunération et la gestion de carrière. Le deuxième facteur regroupe les éléments concernant la participation au plan de formation et le présente d'un outil d'évaluation à savoir le bilan professionnel personnalisé. Alors, le dernier facteur regroupe deux items qui ont un point commun le plan individuel de formation et la formation en ligne.

2. L'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation

a. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à l'adaptation.

Tableau7-11 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,807
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4230,674
	Ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁴⁸. L'indice KMO est de 0.8070, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 18 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir trois axes (100% de variance totale / 17 énoncés = 5,88 % de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau7-12 : ACP de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation.

Composante	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,064	35,671	35,671
2	2,652	15,599	51,270
3	1,710	10,061	61,331
4	1,265	7,442	68,774
5	,961	5,655	74,429
6	,829	4,875	79,304
7	,719	4,230	83,533
8	,569	3,347	86,880
9	,401	2,359	89,239
10	,333	1,961	91,200
11	,301	1,772	92,972
12	,252	1,480	94,452
13	,241	1,417	95,869
14	,206	1,209	97,078
15	,193	1,138	98,216
16	,163	,958	99,175
17	,140	,825	100,000

¹⁴⁸

Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,064	35,671	35,671
2	2,652	15,599	51,270
3	1,710	10,061	61,331
4	1,265	7,442	68,774
5	,961	5,655	74,429
6	,829	4,875	79,304
7	,719	4,230	83,533
8	,569	3,347	86,880
9	,401	2,359	89,239
10	,333	1,961	91,200
11	,301	1,772	92,972
12	,252	1,480	94,452
13	,241	1,417	95,869
14	,206	1,209	97,078
15	,193	1,138	98,216
16	,163	,958	99,175
17	,140	,825	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **4** axes, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-13.

Tableau 7-13 : Structure factorielle l'échelle des choix relatifs à l'adaptation avant rotation
Matrice des composantes^a

	Items	Facteurs			
		1	2	3	4
CMT1	Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variées et motivantes.	,656		-,496	
CMT2	Dans mon entreprise je peux être polyvalent	,602		-,612	
CMT3	Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.	,752			
CT1	Mon entreprise multiplie les possibilités d'aménagement du temps de travail.	,646			-,378
CT2	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,	,618	-,396		
CT3	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,	,698	-,472		
CT4	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variable.	,747	-,499		

CT5	Dans mon entreprise de peux faire des heures supplémentaires si je souhaite.	,785		-,304	
CT6	Dans mon entreprise j'ai le choix de travailler en temps, partiel, complet.	,639	-,469		,335
CT7	Dans mon entreprise je dispose d'un compte épargne temps.	,424		,625	-,454
CT8	Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et/ou de la rémunération des heures supplémentaires.	,379	,531	,416	
CT9	Dans mon entreprise j'ai le choix de recours au temps partiel annualisé (travail intermittent) si je veux.	,456	-,340	,311	
CT10	Dans mon entreprise j'ai le droit aux congés à longue durée.	,462	-,433	,402	
CT11	Dans mon entreprise je peux transformer les comptes épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).	,395	,612	,338	
CA1	Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel	,556	,563		
CA2	Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnels.	,583	,435		,502
CA3	Je peux personnaliser mon lieu de travail	,536	,526		,496

Nous pouvons constater que la majorité des items sont corrélés avec le premier axe. Afin de remédier à ces difficultés et aider à l'interprétation des axes, nous effectuons une rotation Varimax. Les résultats de l'ACP, après rotation Varimax, sont présentés dans le tableau 7-14.

Tableau 7-14 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation après rotation

Matrice des composantes^a

	Items	Facteurs			
		1	2	3	4
CMT1	Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variées et motivantes.		,791		
CMT2	Dans mon entreprise je peux être polyvalent		,793		
CMT3	Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.		,635		,430
CT1	Mon entreprise multiplie les possibilités d'aménagement du temps de travail.		,641		,352
CT2	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,	,558	,490		
CT3	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,	,764	,367		
CT4	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variable.	,801	,411		

CT5	Dans mon entreprise de peux faire des heures supplémentaires si je souhaite.		,806	
CT6	Dans mon entreprise j'ai le choix de travailler en temps, partiel, complet.	,837		
CT7	Dans mon entreprise je dispose d'un compte épargne temps.	,312		,818
CT8	Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et/ou de la rémunération des heures supplémentaires.		,364	,701
CT9	Dans mon entreprise j'ai le choix de recours au temps partiel annualisé (travail intermittent) si je veux.	,639		
CT10	Dans mon entreprise j'ai le droit aux congés à longue durée.	,770		
CT11	Dans mon entreprise je peux transformer les comptes épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).		,473	,645
CA1	Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel		,689	,336
CA2	Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnels.		,842	
CA3	Je peux personnaliser mon lieu de travail		,877	

A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 17 énoncés se répartissent parfaitement sur les quatre axes.

Il existe deux possibilités d'éliminer un item ; s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al., 1988) ; et si il a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993). C'est-à-dire, qui présentent aussi des contributions faible sur les différents axes. Nous n'envisageons supprimer aucun Item dans notre cas.

Tableau 7-15 : Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif à l'adaptation
Variance totale expliquée

Composante	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,531	20,769	20,769
2	3,441	20,239	41,007
3	2,581	15,180	56,187
4	2,140	12,587	68,774

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions l'échelle des choix relatifs à l'adaptation. Le tableau 7-16 indique ces résultats.

Tableau 7-16 : Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à l'adaptation

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	6	0.866
2	5	0.860
3	3	0.827
4	3	0.697

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.866, ce qui est très bon alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.860, ce qui est très bon, de même pour le troisième facteur qui présente un alpha de 0.827. En revanche, l'alpha du quatrième facteur s'élève qu'à 0.697, ce qui acceptable.

Il sera ensuite possible d'additionner les items de chaque facteur pour former une typologie de répondant à 4 catégories.

c. L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 4 axes. Il s'agit maintenant de les qualifier et les interpréter. Les facteurs se présentent donc comme suit (tableau 7-17)

Tableau 7-17 : Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation

Facteur 1	
CT 2	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,
CT 3	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,
CT 4	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variables.
CT 6	Dans mon entreprise j'ai le choix de travailler en temps, partiel, complet
CT 9	Dans mon entreprise j'ai le choix de recours au temps partiel annualisé (travail intermittent) si je veux.
CT 10	Dans mon entreprise j'ai le droit aux congés à longue durée.
Facteur 2	
CMT 1	Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variées et motivantes.
CM T 2	Dans mon entreprise je peux être polyvalent
CM T 3	Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.
CT 1	Mon entreprise multiplie les possibilités d'aménagement du temps de travail
CT 5	Dans mon entreprise de peux faire des heures supplémentaires si je souhaite
Facteur 3	
CA 1	Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel
CA 2	Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnels.
CA 3	Je peux personnaliser mon lieu de travail
Facteur 4	
CT 7	Dans mon entreprise je dispose d'un compte épargne temps.
CT 8	Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et/ou de la rémunération des heures supplémentaires.
CT 11	Dans mon entreprise je peux transformer les comptes épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).

Le premier facteur regroupe 5 items qui semblent avoir comme point commun la répartition des éléments des horaires de travail et la gestion de temps. Le deuxième facteur regroupe les éléments concernant les missions au travail participation. Alors que le troisième facteur regroupe des éléments concernant l'aménagement de lieu de travail et l'amélioration de cadre de travail et sa personnalisation. Enfin, le dernier facteur regroupe trois autres items qui ont un point commun la gestion des heures supplémentaires et leur rémunération en épargne temps.

3. L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation

a. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à la mobilisation.

Tableau 7-18 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,751
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1289,88
	Ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁴⁹. L'indice KMO est de 0.7510, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 11 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir trois axes (100% de variance totale / 11 énoncés = 9,09 % de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau 7-19 : ACP de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation.

Composante	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,719	33,813	33,813
2	1,425	12,953	46,766
3	1,216	11,058	57,824
4	,965	8,771	66,595
5	,855	7,769	74,364

¹⁴⁹ Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

6	,723	6,573	80,937
7	,608	5,525	86,462
8	,493	4,481	90,942
9	,415	3,770	94,712
10	,307	2,790	97,503
11	,275	2,497	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **3** axes, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-20.

Tableau 7-20 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation avant rotation

Matrice des composantes^a

	Items	Facteurs		
		1	2	3
CM1	Dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail.	,419	,246	
CM2	Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul	,616	-,609	
CM3	Dans mon entreprise j'ai une influence sur ma méthode dont je dois faire mon travail		,350	,611
CM4	Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance	,780		
CM5	Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs	,606	-,360	-,306
CM6	Dans mon entreprise je me sens plutôt libre.			,530
CM7	Dans mon entreprise je peux obtenir souvent ce qui je demande	,606	,430	
CM8	Dans mon entreprise j'ai mot à dire en ce concerne le déroulement de votre travail	,706		
CM9	Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.	,562	-,595	,353
CM10	Dans mon entreprise je suis le responsable de mes taches et de mon équipe	,657	,359	
CM11	Dans mon entreprise les contrôles de mes supérieurs ne sont pas désagréables	,647		

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale

a. 3 composantes extraites.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

Nous pouvons constater que la majorité des items sont corrélés avec le premier axe. Afin de remédier à ces difficultés et aider à l'interprétation des axes, nous effectuons une rotation Varimax. Les résultats de l'ACP, après rotation Varimax, sont présentés dans le tableau 7-21.

Tableau 7-21 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation après rotation

Matrice des composantes après rotation

	Items	Facteurs		
		1	2	3
CM1	Dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail.	,560		
CM2	Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul		,847	
CM3	Dans mon entreprise j'ai une influence sur ma méthode dont je dois faire mon travail			,740
CM4	Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance	,737	,338	
CM5	Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs	,411	,635	
CM6	Dans mon entreprise je me sens plutôt libre.			,538
CM7	Dans mon entreprise je peux obtenir souvent ce qui je demande	,751		
CM8	Dans mon entreprise j'ai mot à dire en ce concerne le déroulement de votre travail	,528		,481
CM9	Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.		,802	,387
CM10	Dans mon entreprise je suis le responsable de mes taches et de mon équipe	,571		,537
CM11	Dans mon entreprise les contrôles de mes supérieurs ne sont pas désagréables	,652		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
a. La rotation a convergé en 6 itérations.
Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 11 énoncés se répartissent parfaitement sur les trois axes.

Il existe deux possibilités d'éliminer un item ; s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) ; et s'il a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993). C'est-à-dire, qui présentent aussi des contributions faible sur les différents axes. Nous n'envisageons supprimer aucun Item dans notre cas.

Tableau 7-22: variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif à la mobilisation

Variance totale expliquée

Composante	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,689	24,441	24,441
2	2,110	19,184	43,626
3	1,562	14,198	57,824

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions de l'échelle des choix relatifs à la Mobilisation. Le tableau 7-23 indique ces résultats.

Tableau 7-23 : Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à la Mobilisation

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	6	0.780
2	3	0.734
3	2	0.215

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.780, ce qui est bon alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.734, ce qui est bon aussi. En revanche, l'alpha du troisième facteur s'élève qu'à 0.215, ce qui très faible. Donc, on peut supprimer ce facteur.

On constate aussi si on supprime encore l'item CM 1 (dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail), Alpha de Cronbach de premier facteur augmente légèrement en passant de 0.780 à 0.786.

Tableau 7-24 : la variation d'Alpha de Cronbach dans le cas d'élimination d'un item de l'échelle des choix relatifs à la Mobilisation

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CM1	3,5043	,939	,338	,786
CM4	3,5350	,771	,655	,717
CM7	3,7432	,698	,561	,743
CM8	3,5878	,784	,568	,737
CM10	3,5725	,773	,561	,738
CM11	3,5498	,801	,506	,752

Il sera ensuite possible d'additionner les items de chaque facteur pour former une typologie de répondant à 2 catégories.

c. L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 2 axes. Il s'agit maintenant de les qualifier et les interpréter. Les facteurs se présentent donc comme suit (tableau 7-25)

Tableau 7-25 : Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs la Mobilisation

Facteur 1	
CM1	Dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail
CM4	Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance
CM7	Dans mon entreprise je peux obtenir souvent ce qui je demande
CM8	Dans mon entreprise j'ai mot à dire en ce concerne le déroulement de votre travail
CM 10	Dans mon entreprise je suis le responsable de mes taches et de mon équipe
CM 11	Dans mon entreprise les contrôles de mes supérieurs ne sont pas désagréables
Facteur 2	
CM 2	Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul
CM 5	Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs
CM 9	Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.

Le premier facteur regroupe 6 items qui semblent avoir comme point commun la répartition des éléments d'autonomie, et de relations avec les supérieurs. Alors que le deuxième facteur regroupe les éléments concernant la prise des décisions (uniquement trois items).

4. L'échelle des espaces de choix relatifs au partage

a. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs au partage.

Tableau 7-26 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs au partage

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,685
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1372,57
	Ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁵⁰. L'indice KMO est de 0.685, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 10 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir trois axes (100% de variance totale / 10 énoncés = 10 % de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau 7-27 : ACP de l'échelle des choix relatifs au partage.

Composante	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,507	35,074	35,074
2	1,527	15,265	15,265
3	1,158	11,578	11,578
4	,914	9,142	71,059
5	,870	8,696	79,755
6	,680	6,799	86,553
7	,489	4,892	91,446
8	,419	4,194	95,640
9	,230	2,300	97,940
10	,206	2,060	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **3** axes, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-28.

Tableau 7-28 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs au partage avant rotation

Matrice des composantes^a

		Facteurs		
		1	2	3
CP1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.	,583	,450	
CP2	Dans mon entreprise je partage mon savoir-faire avec mes collaborateurs	,411	,471	-,546
CP3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs		,874	
CP4	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs	,487		
CP5	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.	,592		,489

¹⁵⁰ Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

Matrice des composantes^a

CP6	Dans mon entreprise il ya la présence des services à la personne.	,344		,370
CP7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,	,717		,433
CP8	Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.	,744		
CP9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.	,815	-,317	
CP10	Dans mon entreprise il ya un promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.	,717	-,330	-,382

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

a. 3 composantes extraites.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

Nous pouvons constater que la majorité des items sont corrélés avec le premier axe. Afin de remédier à ces difficultés et aider à l'interprétation des axes, nous effectuons une rotation Varimax. Les résultats de l'ACP, après rotation Varimax, sont présentés dans le tableau 7-29.

Tableau 7-29 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs au Partage après rotation

Matrice des composantes^a

	Items	Facteurs		
		1	2	3
CP1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.	,312		,628
CP2	Dans mon entreprise je partage mon savoir-faire avec mes collaborateurs	,437		,670
CP3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs			,859
CP4	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs	,530		
CP5	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.		,729	,340
CP6	Dans mon entreprise il ya la présence des services à la personne.		,504	
CP7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,	,348	,786	
CP8	Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.	,538	,548	
CP9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.	,820	,357	
CP10	Dans mon entreprise il ya un promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.	,865		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées

A la lecture de ce tableau, les résultats sont sensiblement meilleurs. Les 10 énoncés se répartissent parfaitement sur les quatre axes. Il existe deux possibilités d'éliminer un item ;

s'il n'a aucune contribution supérieure à 0.5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) ; et si il a des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs (Blau 1993). C'est-à-dire, qui présentent aussi des contributions faible sur les différents axes. Nous n'envisageons supprimer aucun Item dans notre cas.

Tableau 7-30 : Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif au Partage

Variance totale expliquée				
Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	35,074	3,507	35,074	35,074
2	50,339	1,527	15,265	50,339
3	61,917	1,158	11,578	61,917

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions de l'échelle des choix relatifs au Partage. Le tableau 7-31 indique ces résultats.

Tableau 7-31 : Cohérence interne de la dimension de l'échelle des choix relatifs au Partage

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0.745
2	4	0.360
3	3	0.628

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.745, ce qui est bon, mais on remarque qu'on peut l'améliorer en supprimant l'item « CP 4 » (dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs), dans ce cas Alpha passe de 0.745 à 0.860.

Alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.360, ce qui est très faible, cela est du faible contribution de l'item « CP6 » (dans mon entreprise il ya la présence des services à la personne) ; 0.504, c'est très faible. Le troisième facteur qui présente un alpha de 0.628, c'est acceptable et statistiquement on ne peut plus l'améliorer en supprimant un des items ce de facteur.

Les deux tableaux suivants nous donnent une idée claire concernant l'amélioration des Alphas de Cronbach pour les deux facteurs et 1 et 2.

Tableau 7-32 : Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément de facteur 1.

Statistiques de total des éléments

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CP4	1,2942	,331	,362	,860
CP9	1,3747	,180	,720	,464
CP10	1,3974	,190	,695	,500

Tableau 7-33 : Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément de facteur 2

Statistiques de total des éléments

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CP5	1,8935	2,247	,334	,316
CP6	1,9784	,464	,264	,715
CP7	2,0203	2,013	,422	,222
CP8	2,0363	2,057	,343	,256

Tableau 7-34 : Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs au Partage après amélioration de l'Alpha de Cronbach

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	2	0.860
2	3	0.715
3	3	0.628

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.860, ce qui est très bon, alors que le deuxième facteur présente un alpha de 0.715, ce qui est bon, de même pour le troisième facteur qui présente un alpha de 0.628. ce qui est acceptable dans la mesure où on ne peut plus l'améliorer.

Il sera ensuite possible d'ajouter les items de chaque facteur pour former une typologie de répondant à 3 catégories.

c. L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 3 axes. Il s'agit maintenant de les qualifier et les interpréter. Les facteurs se présentent donc comme suit (tableau 7-35)

Tableau 7-35: Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à au Partage

Facteur 1	
CP 9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.
CP 10	Dans mon entreprise il ya un promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.
Facteur 2	
CP 5	Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.
CP 7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,
CP 8	Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.
Facteur 3	
CP 1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.
CP 2	Dans mon entreprise je partage mon savoir-faire avec mes collaborateurs
CP 3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs

Le premier facteur regroupe 2 items qui semblent avoir comme point commun la répartition des éléments qui concernent les questions sociales et le promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les personnels. Le deuxième facteur regroupe les éléments concernant la prise en compte par l'entreprise de l'individu et ses besoins, les services à la personne et le partage des visions avec les supérieurs. Alors que le troisième facteur regroupe des éléments concernant le partage de travail et savoir-faire avec les collaborateurs et les supérieurs.

5. L'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation

a. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à l'anticipation.

Tableau 7-36 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à l'anticipation

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,877
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1799,84 9
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁵¹. L'indice KMO est de 0.8770, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble

¹⁵¹ Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

initial des 8 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir un seul axe (100% de variance totale / 8 énoncés = 12,5 % de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau 7-37: ACP de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation.

Composante	Variance totale expliquée		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,687	58,588	58,588
2	,911	11,385	69,973
3	,587	7,340	77,313
4	,521	6,511	83,824
5	,440	5,499	89,323
6	,365	4,564	93,887
7	,317	3,966	97,853
8	,172	2,147	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **1 seul** axe, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-38.

Tableau 7-38 : Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation

	Items	Facteur
		1
CAN1	Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail	,757
CAN2	Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de communication notamment à travers les nouvelles technologies.	,647
CAN3	Mon entreprise favorise l'implication et l'engagement sur des projets par-delà la seule appartenance.	,778
CAN4	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.	,889
CAN5	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de complémentarité.	,819
CAN6	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour innover,	,672
CAN7	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour trouver des solutions, progresser ensemble...	,788
CAN8	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.	,746

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées.

Nous pouvons constater que tous des items sont corrélés avec l'axe.

A la lecture de ce tableau, les résultats sont meilleurs. Les 8 énoncés se répartissent parfaitement sur l'axe unique.

Il n'existe pas dans ce cas une possibilité d'éliminer un item ; aucune contribution n'est inférieure à 0.5 sur le facteur identifié (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) . Aucun item ne pose de problème.

Tableau 7-39 : variance expliquée par les facteurs de l'échelle de choix relatif à l'anticipation

Variance totale expliquée

Comp osante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	58,588	4,687	58,588	58,588

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions l'échelle des choix relatifs à l'anticipation. Le tableau 7-40 indique ces résultats.

Tableau 7-40 : Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à l'anticipation

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	8	0.895

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.895, ce qui est très bon. On remarque aussi qu'on ne peut plus améliorer la cohérence interne en supprimant un item, le tableau suivant nous donne une idée claire.

Tableau7-41 :Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

Tableau 7-41 : Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CAN1	4,4115	2,907	,663	,884
CAN2	4,4552	2,966	,562	,892
CAN3	4,4281	2,863	,699	,881
CAN4	4,4631	2,633	,832	,866
CAN5	4,4300	2,789	,734	,877
CAN6	4,4595	2,858	,585	,891
CAN7	4,4490	2,815	,709	,879
CAN8	4,4324	2,687	,655	,886

c) L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 1 seul axe. Il s'agit maintenant de le qualifier et l'interpréter. Le facteur se présente donc comme suit (tableau 7-42)

Tableau 7-42 : Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation

	Facteur 1
CAN1	Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail
CAN2	Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de communication notamment à travers les nouvelles technologies.
CAN3	Mon entreprise favorise l'implication et l'engagement sur des projets par-delà la seule appartenance.
CAN4	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.
CAN5	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de complémentarité.
CAN6	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour innover
CAN7	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour trouver des solutions, progresser ensemble
CAN8	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.

Notre seul facteur regroupe 8 items qui semblent avoir comme point commun la complexité de l'environnement et la guerre des talents qui impliquent l'entreprise à des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

6. L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

a. La dimensionnalité :

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à l'intention de départ volontaire.

Tableau : 7-43 : Les indices KMO et le test de Bartlett correspondent à ACP de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,721	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1683,935
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables¹⁵². L'indice KMO est de 0.721, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 6 items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir un seul axe (100% de variance totale / 6 énoncés = 16,66 % de variance expliquée minimum par facteur).

Tableau : 7-44: ACP de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Composante	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,585	59,753	59,753
2	,898	14,959	74,712
3	,781	13,012	87,725
4	,490	8,166	95,890
5	,176	2,926	98,816
6	,071	1,184	100,000

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **1 seul** axe, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 7-45.

Tableau 7-45 : Structure factorielle de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

¹⁵² Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

Tableau 7-45 : Structure factorielle de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

	Items	Facteur 1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	,650
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	,574

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées.

Nous pouvons constater que tous des items sont corrélés avec l'axe. A la lecture de ce tableau, les résultats sont meilleurs. Les 6 énoncés se répartissent parfaitement sur l'axe unique. Il n'existe pas dans ce cas une possibilité d'éliminer un item ; aucune contribution n'est inférieure à 0.5 sur le facteur identifié (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) . Aucun item ne pose de problème.

Tableau 7-46 : variance expliquée par les facteurs de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	59,753	3,585	59,753	59,753

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

b. La cohérence interne

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire. Le tableau 7-47 indique ces résultats.

Tableau 7-47 : Cohérence interne de la dimension l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	6	0.856

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.856, ce qui est très bon. On remarque aussi

qu'on ne peut plus améliorer la cohérence interne en supprimant un item, le tableau suivant nous donne une idée claire.

Tableau 7-48 : Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
DEP1	2,2592	2,108	,530	,855
DEP2	2,1671	2,134	,543	,851
DEP3	2,3538	1,994	,762	,810
DEP4	2,3753	2,008	,804	,804
DEP5	2,4128	1,835	,815	,796
DEP6	1,9300	2,385	,448	,863

c. L'interprétation des axes.

L'ACP nous a conduits à retenir 1 seul axe. Il s'agit maintenant de le qualifier et l'interpréter. Le facteur se présente donc comme suit (tableau 7-49)

Tableau 7-49 : Inventaire des items L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

	Facteur1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

Notre seul facteur regroupe 6 items qui semblent avoir comme point commun la complexité de l'environnement et la guerre des talents qui impliquent l'entreprise à des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

Section 4 : L'analyse confirmatoire des échelles de mesure

L'analyse confirmatoire des échelles de mesure concerne les étapes 5 à 8 du paradigme de Churchill. Churchill (1979), dans le cadre de l'analyse confirmatoire, recommande l'utilisation de la matrice MultiTraits-MultiMéthodes (MTMM) de Campbell et Fiske (1959). Cependant, vu la lourdeur de mettre en œuvre cette technique, la méthode des analyses factorielles confirmatoires est la plus utilisée actuellement. En effet, « *L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est utilisée pour certifier la qualité psychométrique des résultats obtenus à l'issue d'une phase exploratoire* » (Evrard et al., 2003, p.525). Il s'agit de tester la validité

des structures factorielles identifiées dans la phase exploratoire ou proposées dans des recherches antérieures (Roussel, 1996).

D'après Peter (1981), plusieurs types de validité peuvent être identifiés : la validité de contenu, la validité convergente (le degré qui fait que plusieurs items essaient de mesurer le même construit), la validité discriminante (le degré qui fait que deux construits sont différents), et la validité nomologique. Toutefois, dans le cadre de l'évaluation de l'échelle de mesure que le chercheur effectue pour essayer d'appréhender et de mesurer un concept, la validité de construit est l'indicateur le plus saillant de la validité de mesure et elle est ordinairement scindée en deux aspects : la validité convergente et la validité discriminante.

L'approche liée à la MTMT (Multi Traits-MultiMethods) pour évaluer la validité de construit de Campbell et Fiske a été remplacée récemment par l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) (Igalens et Roussel, 1998). D'après ces derniers, l'Analyse Factorielle Confirmatoire offre des nombreux avantages, à savoir, le développement de mesures d'ajustement du modèle de mesure général, des informations utiles sur les validités convergente et discriminante, et des méthodes pour déterminer les termes d'erreur des échelles de mesure (Besson, Haddadj, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, en tenant compte de ces recommandations et nous optons pour l'analyse factorielle confirmatoire afin de valider les échelles de mesure. Nous présenterons en premier lieu la méthodologie suivie dans cette étape confirmatoire (1). Ensuite, les résultats de l'étude confirmatoire seront exposés, en second lieu (2).

I. La méthodologie de l'étude confirmatoire

Les possibilités d'utilisation des modèles d'équations structurelles sont multiples. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de présenter notre méthode de façon détaillée. La mise en œuvre de l'analyse factorielle confirmatoire et le choix des indices d'ajustement nécessitent des explications. Ces justifications sont indispensables pour une application rigoureuse des modèles d'équations structurelles. Avant de développer les questions de l'estimation des paramètres (2), nous présenterons les principes généraux de l'analyse factorielle confirmatoire (1), en suite, les indicateurs de la qualité de la représentation (3) et les indices d'ajustement du modèle (4).

1. La présentation de l'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) « peut venir en appui à une analyse factorielle exploratoire telle que l'ACP » (Roussel et al., 2002, p.91) et permet ainsi de confirmer la structure des échelles. Il s'agit d'une technique statistique qui se situe évidemment dans le prolongement de l'analyse factorielle exploratoire : les résultats des ACP vont faire l'objet d'une procédure de validation en utilisant l'analyse factorielle confirmatoire par le biais des méthodes d'équations structurelles. En ce sens, les deux techniques ACP et CFA, en partageant certains rapports (différents et complémentaires) : elles s'intéressent toutes les deux à la structure latente d'un ensemble de données complexes et permettent d'expliquer les corrélations observées entre des variables à l'aide d'un nombre réduit de variables latentes, communément appelées « facteurs ». Dans les deux cas, on peut dire aussi que la mise en évidence des facteurs latents constitue aussi une forme de réduction des données.

Cependant, l'analyse confirmatoire (comme son nom le laisse clairement sous-entendre) se situe à une étape beaucoup plus avancée, dans la démarche de recherche, que l'analyse exploratoire. L'analyse factorielle confirmatoire permet de mettre à l'épreuve des hypothèses spécifiques concernant l'influence des variables latentes sur les données recueillies; elle permet donc de tester un modèle théorique (Colle 2006 ; Nouri Belhaj 2010). « En comparaison, l'analyse factorielle exploratoire est plutôt une procédure servant à faire émerger une théorie sans qu'il soit vraiment possible de la mettre à l'épreuve de façon convaincante » (Nouri Belhaj 2010 p.240). Un chercheur qui utiliserait l'analyse exploratoire pourrait facilement découvrir des dimensions dans ses données, et réussir à les interpréter *a posteriori* dans un contexte théorique défendable. Le fait que les facteurs obtenus soient « interprétables » recèle une valeur théorique indéniable, mais cela ne constitue pas pour autant, un test formel de la théorie. Par opposition, en analyse factorielle confirmatoire tout doit s'élaborer à partir d'une théorie explicite. Le chercheur doit formuler *a priori* un ensemble d'hypothèses concernant les données qu'il s'apprête à analyser ou à recueillir. Il doit identifier, à l'avance, les variables latentes (les facteurs) faisant partie du modèle théorique qu'il veut mettre à l'épreuve, et il doit sélectionner, en conséquence, les variables observées qu'il utilisera comme reflets de l'influence des variables latentes (Baillargeon 2003).

2. L'estimation des paramètres

L'objectif de l'analyse confirmatoire menée sous Amos est de vérifier les qualités de fiabilité et de validité de chacune des échelles. L'analyse confirmatoire a été réalisée en quatre étapes (Steyer 2003) :

- pour établir la fiabilité de l'instrument de mesure, suivant Fornell et Larcker, (1981), on s'assure, pour chacun des items, que le terme de l'erreur aléatoire ne représente pas plus de la moitié de la variance de l'item.
- on vérifie, dans une deuxième étape, que chacun des items contribue de manière significative au modèle. Si tel est le cas, on conserve l'item. Sinon, l'item est rejeté. Par ailleurs, les données ne suivant pas une loi normale, ce résultat est confirmé par la méthode du *Bootstrap*. Cette dernière permet de s'assurer, sur un grand nombre d'échantillons, que la variation du paramètre associé à chacun des items n'est pas significative.
- pour évaluer la validité convergente de l'échelle, on calcule le ρ de validité convergente ($\rho_{v.c}$). La fiabilité est estimée à l'aide du ρ de Jöreskog (ρ).

Pour les échelles à deux dimensions, la validité discriminante est assurée si le modèle est moins bon lorsque les deux dimensions sont considérées comme étant parfaitement liées. Le chi-deux doit alors augmenter de plus de 3,84 lorsque la corrélation entre les deux dimensions est égale à 1.

- enfin, les indices d'ajustement globaux permettent de conclure sur la qualité du modèle.

3. Les indicateurs de la qualité de la représentation

Suivant Colle (2006 p.353), ils permettent de respécifier le modèle en cas d'erreur détectée. Deux indicateurs sont généralement utilisés :

- **Les indices de modification** : la valeur de l'indice de modification indique la diminution de Chi-deux résultant de la modification de la contrainte. Une valeur supérieure à 0, 50 concernant le changement attendu indique un problème de spécification.

- **Les résidus standardisés** : lorsqu'ils dépassent la valeur de 2, 58 en valeur absolue, ils sont considérés comme larges, ce qui signifie que la covariance de deux énoncés considérés n'est pas reliée à la bonne variable latente ou qu'un des deux énoncés doit être supprimé (Colle, 2006).

4. Les indices d'ajustement du modèle

Il existe un grand nombre d'indicateurs de la qualité d'ajustement pour les modèles d'équations structurelles. Cette multiplicité des indicateurs ne facilite pas l'utilisation des modèles d'équations structurelles (Igalens et Roussel, 1998). On classe généralement ces indices en trois catégories (Roussel et al., 2002) :

a. Les indices de mesure absolue

Les indices de mesure absolue permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit correctement les données collectées (Meyssonier et Benraiss 2005 ; colle 2006 ; Nouri Belhaj 2010).

- **Chi-deux et ratio X^2/ddl** : le Chi-deux teste l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle s'ajuste bien aux données. L'inconvénient du Chi-deux est que la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle augmente avec la taille de l'échantillon. Il est conseillé d'analyser le Chi-deux en le rapportant au nombre de degrés de liberté (ddl). Ce ratio sera jugé satisfaisant s'il est inférieur à 5. L'extrême sensibilité du Chi-deux à la taille de l'échantillon rend son utilisation délicate. D'autres indices méritent d'être calculés.

- **GFI (Goodness of Fit) et AGFI (Adjusted Goodness of Fit)** : ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI) (Roussel et al. 2002). On accepte, en général, une valeur supérieure à 0, 90 pour le GFI et à 0, 80 pour l'AGFI. Mais ces indices sont sensibles à la complexité du modèle (Bollen, 1989).

- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** : cet indicateur mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié. Un RMSEA inférieur à 0, 08 est acceptable (Colle, 2006).

b. Les indices de mesure incrémentaux

Les indices de mesure incrémentaux permettent de comparer plusieurs modèles. Il s'agit d'évaluer l'amélioration de l'ajustement d'un modèle en le comparant à un modèle plus restrictif (Meyssonier et Benraiss 2005 ; colle 2006 ; Nouri Belhaj 2010).

- **NFI (Normed Fit Index)** : il représente la proportion de covariance totale entre les variables expliquées par le modèle. Le NFI varie de 0 à 1 et, est considéré comme satisfaisant lorsqu'il est supérieur ou égal à 0, 90.

- **CFI** (*Comparative Fit Index*) : il s'agit d'une version révisée du NFI qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Le seuil d'acceptabilité est également de 0,90 (Colle 2006).

c. Les indices de mesure de parcimonie

Les indices de mesure de parcimonie indiquent dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé. Ils permettent d'éviter de « surestimer » le modèle avec des coefficients qui n'apporteraient qu'un gain marginal à l'ajustement (Colle 2006 ; Nouri Belhaj 2010). Ces indices comparent le modèle spécifié à un modèle de référence, appelé modèle saturé et où toutes les relations possibles sont calculées. Deux indices seront mesurés : l'**AIC** et le **CAIC** : ces indices présentent l'avantage d'être peu sensibles à la taille de l'échantillon. Ces deux indicateurs doivent être les plus faibles possible. Par ailleurs, le CAIC doit être inférieur au CAIC du modèle saturé. Le tableau ci-dessous récapitule les indices retenus et les critères d'acceptation d'un bon ajustement (Colle 2006).

Tableau 7-50: Les indices d'ajustement pour les méthodes d'équations structurelles

Type d'indice	Nom de l'indice	Critère de bon ajustement
Indices de mesure absolus	χ^2/ddl	< 5
	GFI	> 0,90
	AGFI	> 0,80
	RMSEA	< 0,08
Indices de mesure incrémentaux	NFI	> 0,90
	CFI	> 0,90
Indices de mesure parcimonie	AIC	Le plus faible possible
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé

II. Présentation des résultats des analyses factorielles confirmatoires

1. L'échelle des espaces de choix relatifs la Personnalisation

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure tridimensionnelle de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la personnalisation. Le premier facteur regroupe 5 items, les deux autres, chacun regroupe que second regroupe 2 items, on va essayer de confirmer cette structure.

Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait inutile d'éliminer des items. Nous testerons dès lors notre modèle de mesure de l'échelle de mesure relatif à la personnalisation. Le modèle comprenant les 8 items retenus à l'issue de l'ACP. Le tableau 7-51 : présente les indices de qualité d'ajustement pour le modèle.

Tableau 7-51 : Les indices de qualité d'ajustement pour l'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation

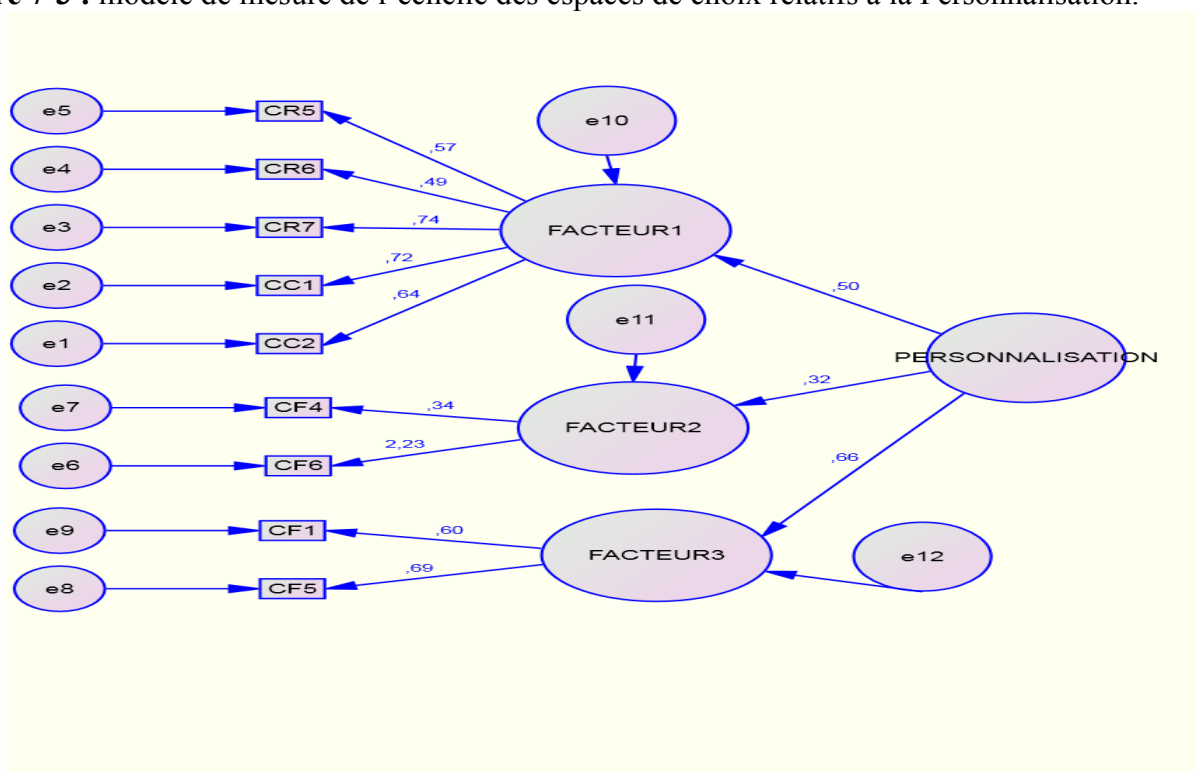
Nom de	Valeurs pour le
--------	-----------------

P'indice	modèle à 8 items
χ^2/ddl	3.077
GFI	0,957
AGFI	0,92
RMSEA	0,078
NFI	0,929
CFI	0,948
AIC	125,086
CAIC (modèle saturé)	230,271 (315,397)

Nous pouvons constater que notre modèle aux données n'avait pas besoins de s'améliorer au fil des itérations. Ainsi, il s'ajuste très bien aux données. Le χ^2/ddl est acceptable puisqu'il n'est pas très inférieur à 5 (3.0787), les indices GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieur à 0,9 (respectivement 0,957 ; 0,920 ; 0,929 ; 0,948). Enfin, l'AIC est bien logique dans ce modèle, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé. Le problème est au niveau de RMSEA, qui est aussi inférieur à 0,08 (0,078), on peut donc bien valider nos résultats finals puisque tous les autres indices de mesures absolus, incrémentaux et parcimonie ont bien approuvé la qualité de notre conclusion et celle de notre échelle de mesure.

Dès lors, nous décidons donc de retenir notre modèle sans éliminer aucun des items (figure7-3)

Figure 7-3 : modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à la Personnalisation.



Le tableau 7-52 : présente la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Personnalisation: **Analyse confirmatoire (N = 407)**.

Tableau 7-52 : la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Personnalisation

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité convergente $\rho_{v.c}$ (Variance extraite)
0,912	0.961	65,943 %

L'analyse confirmatoire permet de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle est tout à fait satisfaisante, de même que les Variances expliquées dépassent 63% (65,943%), c'est un taux très important. Les indices de fiabilités sont très satisfaisants.

En conclusion, l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la personnalisation telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire n'a pas été modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous n'avons pas enfin éliminé aucun item pour d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données.

Le tableau (7-53) présente enfin notre nouvelle échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation .

Tableau 7-53 : L'échelle des espaces des choix relatifs à la personnalisation

Facteur 1	
CR5	Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé
CR 6	Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais
CR7	Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.
CC1	Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la gestion de ma carrière
CC2	Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.
Facteur 2	
CF4	Je peux participer au plan de formation.
CF6	Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).
Facteur 3	
CF1	Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).
CF5	Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).

2. L'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure quadridimensionnelle de l'échelle de mesure des espaces des choix relatifs à l'Adaptation. Le premier facteur regroupe 6 items, le second regroupe uniquement 5 items, enfin les deux autres chacun regroupe que 3 items, on va essayer de confirmer cette structure.

Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait possible d'éliminer les items suivants, **CT1** en premier lieu, puis **CT6, CT7, CT9 et CT10**. Nous allons procéder par

itérations. Nous testerons dès lors trois modèles de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation.

Un modèle comprenant les 17 items retenus à l'issue de l'ACP.

Un modèle où nous éliminons l'item **CT1**

Un modèle où nous éliminons l'item **CT1, CT6, CT7, CT9 et CT10**

Le tableau 7-54 présente les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles.

Tableau 7-54 : Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle à 17 items	Valeurs pour le modèle d'ordre 2 sans item CT1	Valeurs pour le modèle d'ordre sans item : CT1, CMT2, CT6, CT7, CT9, CT10
χ^2/ddl	9.75	8.54	5.45
GFI	0.767	0,794	0,975
AGFI	0.69	0,719	0,894
RMSEA	0,147	0,143	0,136
NFI	0,691	0,764	0.962
CFI	0,758	0,783	0,975
AIC	1197,803	998,793	390,813
CAIC (modèle saturé)	1388,137 (1072,348)	1179,11(953,199)	426,582(521,043)

Nous pouvons constater que l'ajustement de modèle aux données s'améliore au fil des itérations. Ainsi, le troisième modèle s'ajuste très bien aux données, ce qui n'est pas le cas des deux premiers. Le χ^2/ddl est acceptable puisqu'il n'est pas très supérieur à 5 (5,75), les indices GFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Enfin, l'AIC est bien amélioré dans le troisième modèle par rapport aux deux autres, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé. Le problème est au niveau de RMSEA, qui est supérieure à 0,08 (0,139), mais on peut valider nos résultats finals puisque les autres indices de mesures absolus, incrémentaux et parcimonie ont bien approuvé la qualité de notre conclusion et celle de notre échelle de mesure

Dès lors, nous décidons donc de retenir le troisième modèle en éliminant les items **CT1, CMT2, CT6, CT7, CT9, CT10** (figure 7-4)

Figure 7-4 : Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'Adaptation

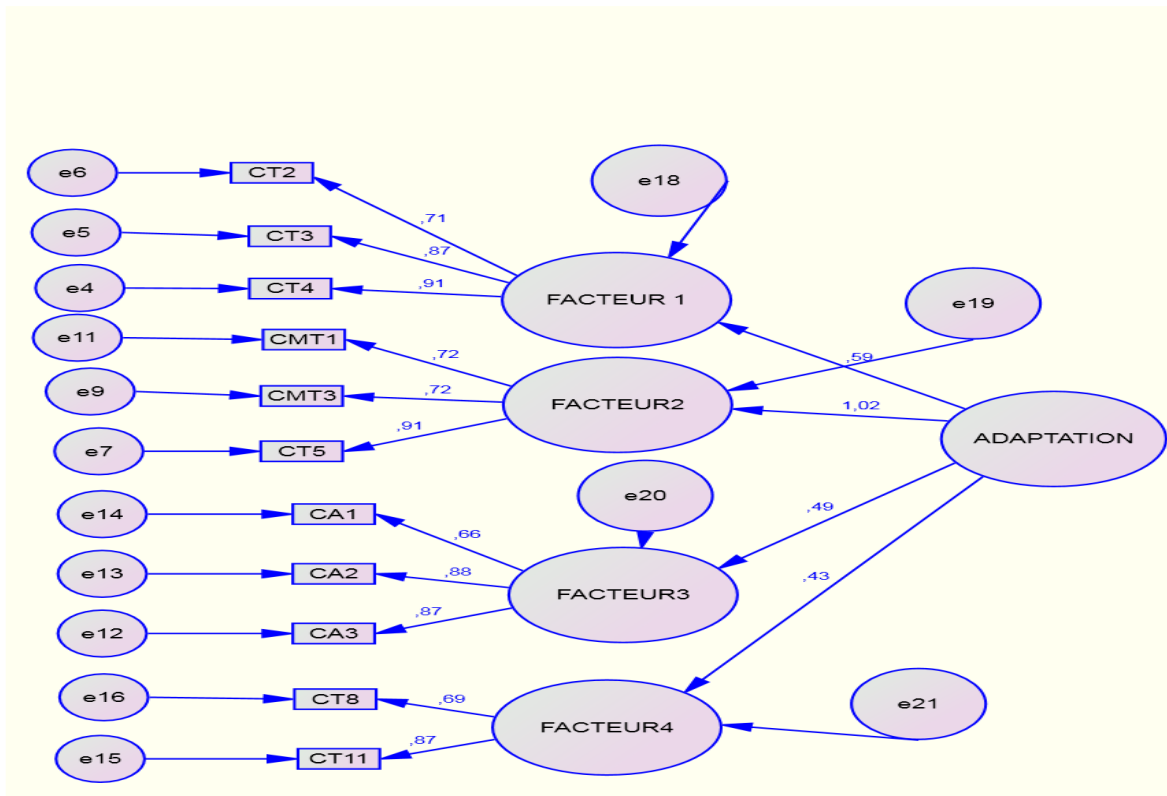


Tableau 7-55 : La fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité convergente $\rho_{v.c}$ (Variance extraite)
0,95	0.954	77,945%

L'analyse confirmatoire nous a permis de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle sont tout à fait satisfaisantes, de même que les Variances expliquées dépassent 63% (77,94%), c'est un taux très élevé. Les indices de fiabilités sont assez bons.

En conclusion, l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la mobilisation telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire a été modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items **CT1**, **CMT2**, **CT6**, **CT7**, **CT9**, **CT10**, afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau 7-56 présente enfin notre nouvelle échelle.

Tableau 7-56 : L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'adaptation

Facteur 1	
CT 2	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,
CT 3	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,
CT 4	Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variables.
Facteur 2	
CMT 1	Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variées et motivantes.
CM T 3	Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.
CT 5	Dans mon entreprise de peux faire des heures supplémentaires si je souhaite
Facteur 3	
CA 1	Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel
CA 2	Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnels.
CA 3	Je peux personnaliser mon lieu de travail
Facteur 4	
CT 8	Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et/ou de la rémunération des heures supplémentaires.
CT 11	Dans mon entreprise je peux transformer les comptes épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).

3. L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure bidimensionnelle de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la mobilisation. Le premier facteur regroupe 6 items, le second regroupe uniquement 3 items, on va essayer de confirmer cette structure. Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait possible d'éliminer trois items **CM1**, **CM7** et **CM8**. Nous allons procéder par itérations. Nous testerons dès lors trois modèles de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à la Mobilisation :

Un modèle comprenant les 8 items retenus à l'issue de l'ACP.

Un modèle où nous éliminons l'item **CM1**

Un modèle où nous éliminons l'item **CM7** et **CM8**

Le tableau7-57 présente les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles.

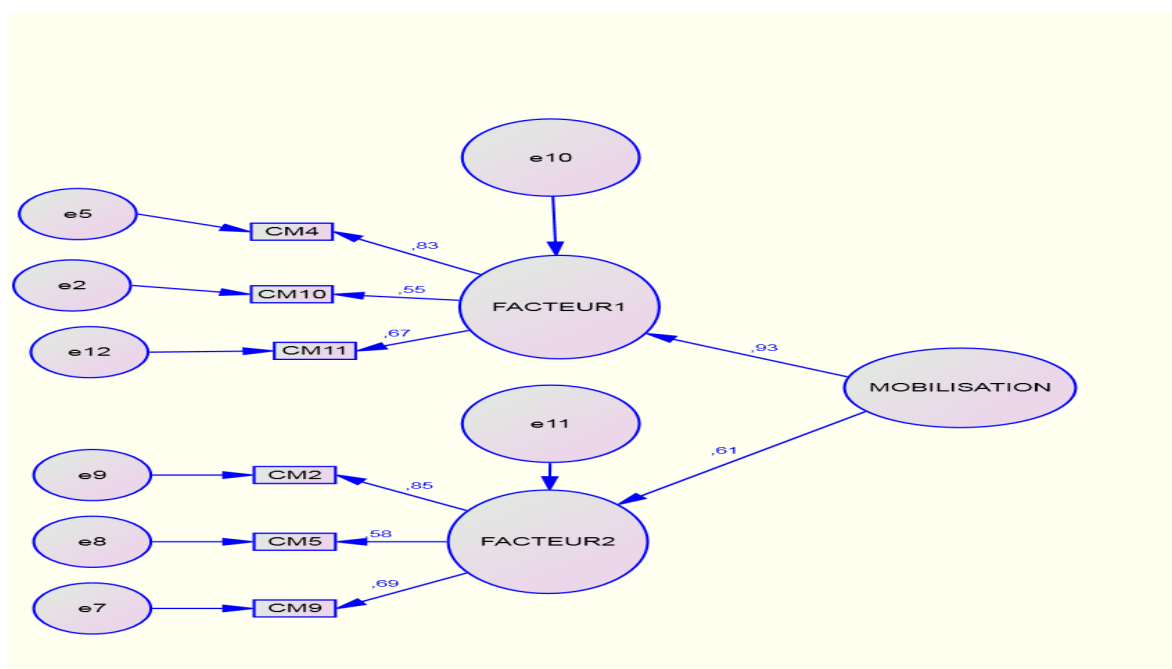
Tableau 7-57 : les indices de qualité pour les trois modèles de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la mobilisation

Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle à 9 items D'ordre 2	Valeurs pour le modèle d'ordre 2 sans item CM1	Valeurs pour le modèle d'ordre 2 sans item CM1 , CM7 et CM8
χ^2/ddl	27,325	23,125	5,75
GFI	0,896	0,899	0,947
AGFI	0,821	0,808	0,86
RMSEA	0,135	0,147	0,139
NFI	0,815	0,831	0,901
CFI	0,832	0,844	0,911
AIC	256,638	219,791	96,349
CAIC (modèle saturé)	351,806 (315,397)	304,940 (252,317)	147,185 (161,464)

Nous pouvons constater que l'ajustement de modèle aux données s'améliore au fil des itérations. Ainsi, le troisième modèle s'ajuste très bien aux données, ce qui n'est pas le cas des deux premiers. Le χ^2/ddl est acceptable puisqu'il n'est pas très supérieur à 5 (5,75), les indices GFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Enfin, l'AIC est bien amélioré dans le troisième modèle par rapport aux deux autres, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé. Le problème est au niveau de RMSEA, qui est supérieure à 0,08 (0,139), mais on peut valider nos résultats finals puisque les autres indices de mesures absolus, incrémentaux et parcimonie ont bien approuvé la qualité de notre conclusion et celle de notre échelle de mesure.

Dès lors, nous décidons donc de retenir le troisième modèle en éliminant les items **CM1**, **CM7** et **CM8** (figure 7-5)

Figure 7-5: modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation



Le tableau 7-58 présente la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation : **Analyse confirmatoire (N = 407)**.

Tableau 7-58 : Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité convergente $\rho_{v.c}$ (Variance extraite)
0,769	0,872	65,52%

L'analyse confirmatoire permet de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle est tout à fait satisfaisante, de même que les Variances expliquées dépassent 63% (65,21%), c'est un taux très élevé. Les indices de fiabilités sont assez satisfaisants.

En conclusion, l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la mobilisation telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire a été modifiée par rapport à celle de

l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items **CM1, CM7 et CM8** afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau 7-59 présente enfin notre nouvelle échelle.

Tableau 7-59 : L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation

	Facteur 1
CM 4	Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance
CM 10	Dans mon entreprise je suis le responsable de mes tâches et de mon équipe
CM 11	Dans mon entreprise les contrôles de mes supérieurs ne sont pas désagréables
	Facteur 2
CM 2	Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul
CM 5	Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs
CM 9	Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.

4. L'échelle des espaces de choix relatifs au partage

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure tridimensionnelle de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au partage. Le premier facteur regroupe 2 items, les deux autres facteurs chacun est composé de 3 items on va essayer de confirmer cette structure.

Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait possible d'éliminer trois items **CP2 et CP5**. Nous allons procéder par itérations. Nous testerons dès lors trois modèles de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs au partage.

Un modèle comprenant les 8 items retenus à l'issue de l'ACP.

Un modèle où nous éliminons l'item **CP2**

Un modèle où nous éliminons l'item **CP2 et CP5**

Le tableau 7-60 présente les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles.

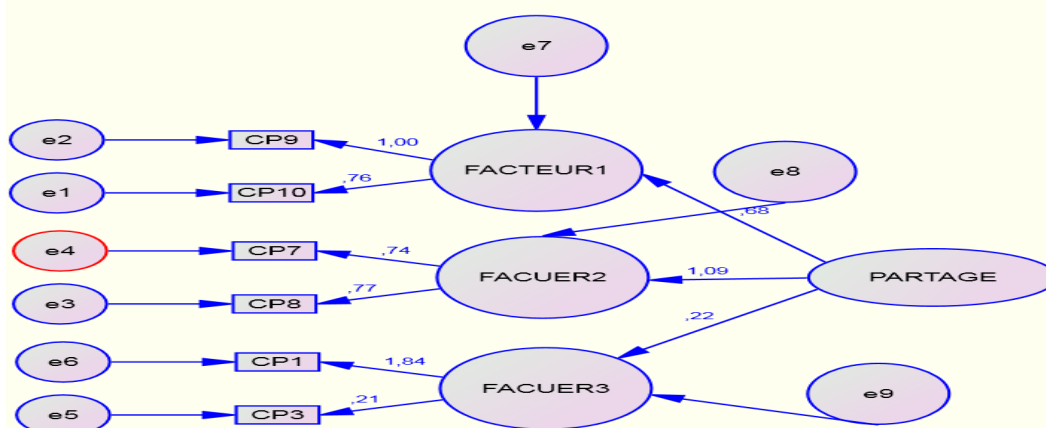
Tableau 7-60 : Les indices de qualité d'ajustements pour les trois modèles de l'échelle des espaces de choix relatifs au Partage

Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle à 8 items D'ordre 2	Valeurs pour le modèle d'ordre 2 sans item CP2	Valeurs pour le modèle d'ordre 2 sans item CP2 et CP5
χ^2/ddl	17,23	7.396	1,134
GFI	0,873	0.905	0,962
AGFI	0,730	0.757	0,869
RMSEA	0.194	0,197	0,138
NFI	0,784	0,844	0,941
CFI	0,793	0,843	0,947
AIC	313,814	218,938	82,206
CAIC (modèle saturé)	408,982 (252,317)	304,088 (196,247)	147,338 (157,185)

Nous pouvons constater que l'ajustement de modèle aux données s'améliore au fil des itérations. Ainsi, le troisième modèle s'ajuste très bien aux données, ce qui n'est pas le cas des deux premiers. Le χ^2/ddl est inférieur à 5 (1,134), qui très satisfaisant et les indices GFI, NFI et CFI sont supérieur à 0,9. Enfin, l'AIC est bien amélioré dans le troisième modèle par rapport aux deux autres, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé. Le problème est au niveau de RMSEA, qui est supérieure à 0,08 (0,138), mais on peut valider nos résultats finals puisque les trois autres indices de mesures absolus ont bien approuvé la qualité de notre conclusion et celle de notre échelle de mesure.

Dès lors, nous décidons donc de retenir le troisième modèle en éliminant les items CP 2 et CP 5 (figure7-6)

Figure 7-6 : Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs au Partage.



Le tableau (7-61) présente la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au Partage : **Analyse confirmatoire (N = 407)**.

Tableau 7-61 : Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au Partage

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρJor	Validité convergente ρv.c (Variance extraite)
0.754	0,978	84.21%

L'analyse confirmatoire permet de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle est tout à fait satisfaisante, de même que les Variances expliquées dépassent 63% (84,21%), c'est un taux très élevé.

En conclusion, l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au partage telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire a été modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items CP 2 et CP5 afin

d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau (7-62) présente enfin notre nouvelle échelle.

Tableau 7-62 : Échelle de mesure des espaces de choix relatifs au partage

Facteur 1	
CP 9	Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.
CP 10	Dans mon entreprise il ya un promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.
Facteur 2	
CP 7	Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,
CP 8	Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.
Facteur 3	
CP 1	Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.
CP 3	Dans mon entreprise je peux partager mon savoir-faire avec mes supérieurs

5. L'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure unidimensionnelle de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'anticipation. Notre seul facteur regroupe 8 items, on va essayer de confirmer cette structure.

Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait possible d'éliminer deux items **CAN2** et **CAN3**. Nous allons procéder par itérations. Nous testerons dès lors trois modèles de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'anticipation.

Un modèle comprenant les 8 items retenus à l'issue de l'ACP.

Un modèle où nous éliminons l'item **CAN2**

Un modèle où nous éliminons l'item **CAN2 et CAN 3**

Le tableau (7-63) présente les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles.

Tableau 7-63 : Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle de mesure des espaces des choix relatifs à l'Anticipation

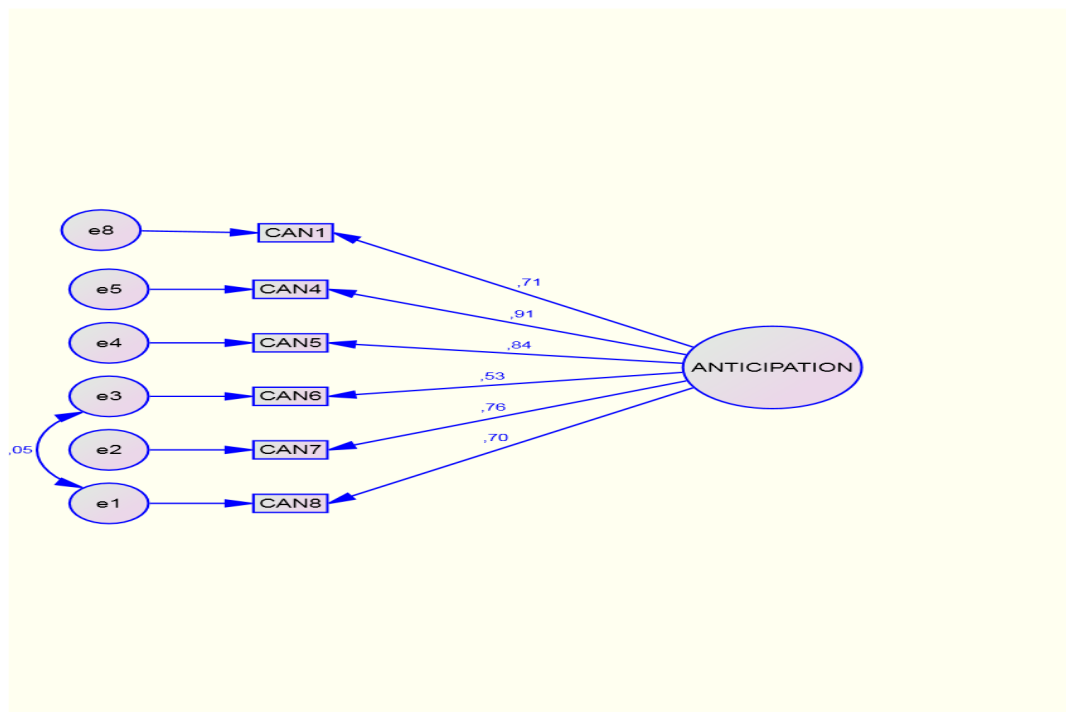
Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle à 8 items	Valeurs pour le modèle sans l'item CAN 2	Valeurs pour le modèle sans les items CAN 2 et CAN6
χ^2/ddl	25,971	12.437	2,375
GFI	0,905	0,940	0,985
AGFI	0,829	0,880	0,961
RMSEA	0,141	0,123	0,058
NFI	0,9	0,938	0,985
CFI	0,909	0,946	0,991
AIC	213,819	127,548	45,478
CAIC (modèle saturé)	292,960 (252,317)	197,672 (196,247)	110,137 (147,185)

Nous pouvons constater que l'ajustement de modèle aux données s'améliore au fil des itérations. Ainsi, le troisième modèle s'ajuste très bien aux données, ce qui n'est pas le cas des deux premiers. Le χ^2/ddl est inférieur à 5 (2,375) et le RMSEA est très inférieur à 0,08 (

0,058), ce qui est très satisfaisant. De même, les indices GFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Enfin, l'AIC est bien amélioré dans le troisième modèle par rapport aux deux autres, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé.

Dès lors, nous décidons donc de retenir le troisième modèle en éliminant les items CAN 2 et CAN 3 (figure 7-7)

Figure 7-7 : modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation



Le tableau (7-64) présente la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation : **Analyse confirmatoire (N = 407)**.

Tableau 7-64 : Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité convergente $\rho_{v.c}$ (Variance extraite)
0.877	0, 888	63.076%

L'analyse confirmatoire permet de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle sont tout à fait satisfaisante, de même que les Variances expliquées dépassent 63% , c'est un taux acceptable.

En conclusion, l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire a été modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items CAN 2 et CAN 3 afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau (7-65) présente enfin notre nouvelle échelle.

Tableau 7-65 : L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation

	Facteur 1
CAN1	Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail
CAN4	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.
CAN5	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de complémentarité.
CAN6	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour innover,
CAN7	Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour trouver des solutions, progresser ensemble...
CAN8	Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.

6. L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP) font apparaître une structure unidimensionnelle de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire, on va essayer de confirmer cette structure.

Les indices de modifications semblent indiquer qu'il serait possible d'éliminer deux items **DEP2 ET DEP6**. Nous allons procéder par itérations. Nous testerons dès lors trois modèles de mesure de l'intention de départ volontaire.

Un modèle comprenant les 6 items retenus à l'issue de l'ACP.

Un modèle où nous éliminons l'item **DEP2**

Un modèle où nous éliminons l'item **DEP2 et DEP6**

Le tableau (7-66) présente les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles.

Tableau 7-66 : Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle de mesure relative à l'intention de départ volontaire.

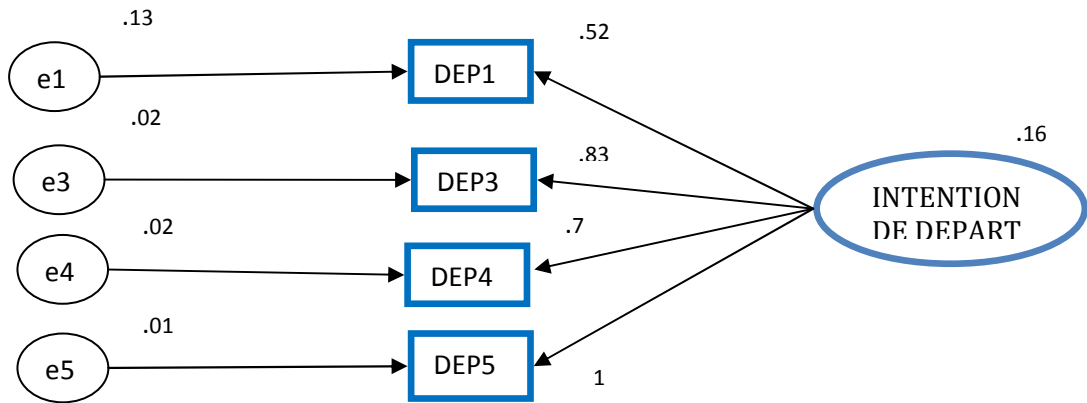
Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle à 6 items	Valeurs pour le modèle sans l'item DEP2	Valeurs pour le modèle sans les items DEP2 et DEP6
χ^2/ddl	21,90	12,8083	4,2125
GFI	0,857	0,896	0,961
AGFI	0,666	0,688	0,804
RMSEA	2,52	0,271	0,0198
NFI	0,58	0,898	0,974
CFI	0,862	0,901	0,976
AIC	265,039	173,698	49,706
CAIC (modèle saturé)	325,145 (147,185)	223,786(105,132)	69,776 (70,088)

Nous pouvons constater que l'ajustement de modèle aux données s'améliore au fil des itérations. Ainsi, le troisième modèle s'ajuste très bien aux données, ce qui n'est pas le cas des deux premiers. Le χ^2/ddl est inférieur à 5 (4,2125) et le RMSEA est très inférieur à 0,08 (0,0198), ce qui est très satisfaisant. De même, les indices GFI, NFI et CFI sont supérieurs à

0,9. Enfin, l'AIC est bien amélioré dans le troisième modèle par rapport aux deux autres, et le CAIC est inférieur à celui du modèle saturé.

Dès lors, nous décidons donc de retenir le troisième modèle en éliminant les items **DEP2** et **DEP6** (figure7-8)

Figure 7-8: modèle de mesure de l'intention de départ volontaire de personnels



Le tableau (7-67) présente la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire: **Analyse confirmatoire (N = 407)**.

Tableau 7-67 : Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité convergente $\rho_{v.c}$ (Variance extraite)
0.873	0, 899	84.89%

L'analyse confirmatoire permet de conclure quant à la validité et la fiabilité de notre échelle est tout à fait satisfaisante, de même que les Variances expliquées dépassent 83% qui sont élevés.

En conclusion, l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire a été modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items DEP2 et DEP6 afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau (7-68) présente enfin notre nouvelle échelle.

Tableau 7-68 : l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

	Facteur 1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.

III. Synthèse des tests de validité des échelles

Après avoir terminé l'analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure, nous allons présenter une synthèse des résultats des six instruments de mesure de notre recherche. Le tableau (7-69) propose une synthèse des résultats.

Tableau 7-69 : synthèse des résultats de l'analyse confirmatoire des échelles.

Echelle	Nombre d'items	Fiabilité Alpha de Cronbach	Fiabilité ρ_{Jor}	Validité
L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la personnalisation	9	0,912	0.961	65,94 %
l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'Adaptation	11	0,95	0.954	77,94%
l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation	6	0,769	0,872	65,52 %
de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au Partage	6	0.754	0, 978	84.21%
de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation	6	0.877	0, 888	63.07%
l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	4	0.873	0, 899	84.89%

Nos échelles (instruments de mesure) étant à présent fiables et validées, nous allons dans la section suivante tester notre modèle de recherche.

Section5 : Le test du modèle de recherche

Dans cette section qui intéresse le test de notre modèle et des hypothèses de recherche, avant d'exposer les résultats obtenus au moyen de modèles d'équations structurelles (2), nous allons présenter notre méthodologie adoptée (1).

I. Méthodologie de notre test de du modèle.

Nous allons tester empiriquement la validité du notre modèle théorique (étant constitué de concepts pouvant mesurés directement) élaboré à l'issue de revue de littérature et enrichi par l'étude qualitative. Nous avons construit des modèles de mesure de ces concepts qui deviennent des « variables latentes ». Ces variables latentes sont bien reliées entre elles par des liaisons de causalité à effet, formant ainsi « un modèle de causalité » ou « modèle structurel ».

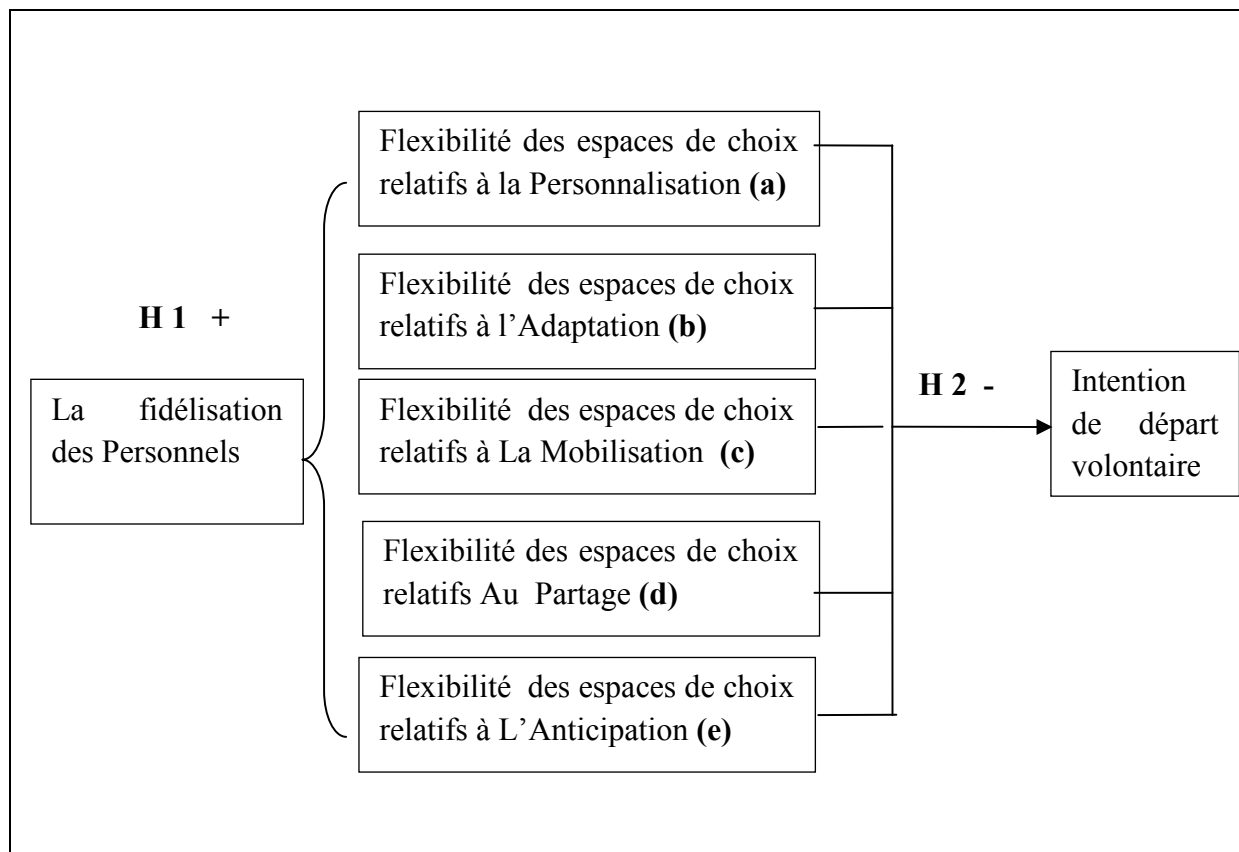
Dans notre modèle de recherche, il y a la présence de plusieurs variables à expliquer, parmi celles-ci, certaines sont explicatives (les variables médiatrices). Suivant Valette-Florence (1988) et Colle (2006), les modèles d'équations structurelles permettent de traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées explicatives et à expliquer. En effet, l'intérêt des modèles d'équations structurelles est qu'ils admettent la possibilité que le modèle théorique ne s'ajuste pas parfaitement aux données, grâce à l'estimation des termes d'erreur (Igalens et Roussel 1998, Roussel et al. 2002, Baillargeon 2003, Colle 2006). Les

estimations des coefficients de régression sont donc plus précises que celles obtenues avec les méthodes classiques (Hair et al. 1988).

II. Test de l'influence directe des espaces de choix sur la fidélisation des personnels¹⁵³.

Nous commençons, suivant l'approche de Baron et Kenny (1986), par tester la relation directe des espaces de choix offerts par l'entreprise et la fidélisation de ces personnels.

Figure 7-9 : La relation entre la flexibilité des espaces de choix et la fidélisation des personnels



La lecture de la sortie des résultats de logiciel AMOS est concentrée sur la vérification que coefficients standardisés supérieurs à 1 et de l'absence de variance négative et de, dans un premier temps. Les résultats indiquent que ces conditions sont remplies. Ensuite s'agissant de la significativité des coefficients de régressions.

Tableau 7-70 : Les seuils de signification des relations entre les différents espaces de choix, la fidélisation et l'intention de départ volontaire des personnels

¹⁵³ Les schémas récapitulatifs des résultats des équations structurelles sont présentés en annexe.

	Fidélisation				Intention de départ			
	Estim	S.E.	C.R.	P	Estim	S.E.	C.R.	P
F.E.C. Personnalisation.	0,761	0,98	7,789	***	-0,21	0,40	-3,519	***
F.E.C. Adaptation.	0,569	0,80	7,078	***	-0,495	0,127	-3,896	***
F.E.C. Mobilisation.	0,789	0,62	12,632	***	-0,351	0,66	-5,308	***
F.E.C. Partage.	0,749	0,80	9,337	***	-0,118	0,47	-2,54	0,11
F.E.C. Anticipation.	0,506	0,96	11,821	***	-0,577	0,75	-7,700	***
R ²	0,6706				0,5110			

***p inférieur à 0,001

En gras les relations significatives

Les tests *t* de Student pour l'intention de départ volontaire sont tous significatifs, les **R²** sont importants pour les deux variables à expliquer, la fidélisation et l'intention de départ des personnels, les liens positifs entre les différents espaces de choix et la fidélisation sont bien vérifiés, de même pour les liens négatifs entre ces différents espaces de choix et l'intention de départ. Nous allons examiner dans ce cas la qualité de l'ajustement du modèle. Le tableau (7-71) présente la valeur des indices d'ajustement issus de résultats de logiciel Amos.

Tableau 7-71 : Les indices d'ajustement du modèle des liens entre les différents espaces de choix, la fidélisation et l'intention de départ volontaire.

Nom de l'indice	Valeurs
χ^2/ddl	2,564
GFI	0,948
AGFI	0,892
RMSEA	0,039
NFI	0,904
CFI	0,852
AIC	6910,340
CAIC (modèle saturé)	6811,222 (7328,222)

D'après ce tableau récapitulatif des indices d'ajustement, on remarque bien que les indices AGFI et CFI n'atteignent pas les seuils de validation (0,09), mais on peut être satisfait de ces deux indices dans notre cas puisqu'ils pénalisent strictement les modèles complexes. Bollen (1989) situe les indices GFI et AGFI au seuil de 0,80 dans le cas de tester des modèles complexes. En revanche, on constate que, le RMSEA est faible (< 0,08), alors que NFI atteint la norme admise (0,900), de même pour GFI (0,948), χ^2/ddl (2,564) est inférieur au seuil plus souple de 5 pour les modèles complexes, mais il est proche de seuil 2. On constate aussi que CAIC est inférieur à celui de modèle saturé (6811,222 < 7328,222).

Dès lors, compte tenu de sa complexité, notre modèle s'ajuste suffisamment bien aux données observées et l'examen des différents indices d'ajustement montre qu'il est acceptable.

Les instruments de mesure construits à partir des analyses exploratoires et confirmatoire nous permettent donc de tester nos hypothèses.

Les hypothèses relatives à l'influence des flexibilités des espaces de choix sur la fidélisation des personnels.

L'observation des coefficients de régression nous conduit à valider les hypothèses, ainsi il ya des liens positifs entre les différents espaces de choix et la fidélisation des personnels, donc les hypothèses **H1a, H1b, H1c, H1d, H1e** sont bien validées. Par ailleurs, les flexibilités des espaces de choix expliquent **67%** de la variance de la fidélisation des personnels.

Les hypothèses relatives à l'influence des flexibilités des espaces de choix sur l'intention de départ volontaire des personnels.

L'observation des coefficients de régression nous conduit à valider les hypothèses, ainsi il ya des liens négatifs entre les différents espaces de choix et l'intention de départ volontaire des personnels, donc les hypothèses **H2a, H2b, H2c, H2d, H2e** sont bien validées. Par ailleurs, les flexibilités des espaces de choix expliquent **51 %** de la variance de l'intention de départ volontaire des personnels.

Tableau 7-72 : synthèse des hypothèses relatives à l'influence des flexibilités des espaces de choix sur la fidélisation et l'intention de départ volontaire des personnels.

N°	Hypothèse	Résultat des tests
H1 a	La flexibilité des espaces de choix relatifs à la Personnalisation a un effet significatif positif direct sur la fidélisation des personnels.	Validée
H2 a	La flexibilité des espaces de choix relatifs à la Personnalisation a un effet significatif négatif direct sur l'intention de départ des personnels.	Validée
H1 b	La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'Adaptation a un effet significatif positif direct sur la fidélisation des personnels.	Validée
H2 b	La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'Adaptation a un effet significatif négatif direct sur l'intention de départ des personnels.	Validée
H1 c	La flexibilité des espaces de choix relatifs à La Mobilisation a un effet significatif positif direct sur la fidélisation des personnels.	Validée
H2 c	La flexibilité des espaces de choix relatifs à La Mobilisation a un effet significatif négatif direct sur l'intention de départ des personnels	Validée
H1 d	La flexibilité des espaces de choix relatifs Au Partage a un effet significatif positif direct sur la fidélisation des personnels.	Validée
H2 d	La flexibilité des espaces de choix relatifs Au Partage a un effet significatif négatif direct sur l'intention de départ des personnels.	Validée
H1 e	La flexibilité des espaces de choix relatifs à L'Anticipation a un effet significatif positif direct sur la fidélisation des personnels.	Validée
H2 e	La flexibilité des espaces de choix relatifs à L'Anticipation a un effet significatif négatif direct sur l'intention de départ des personnels.	Validée

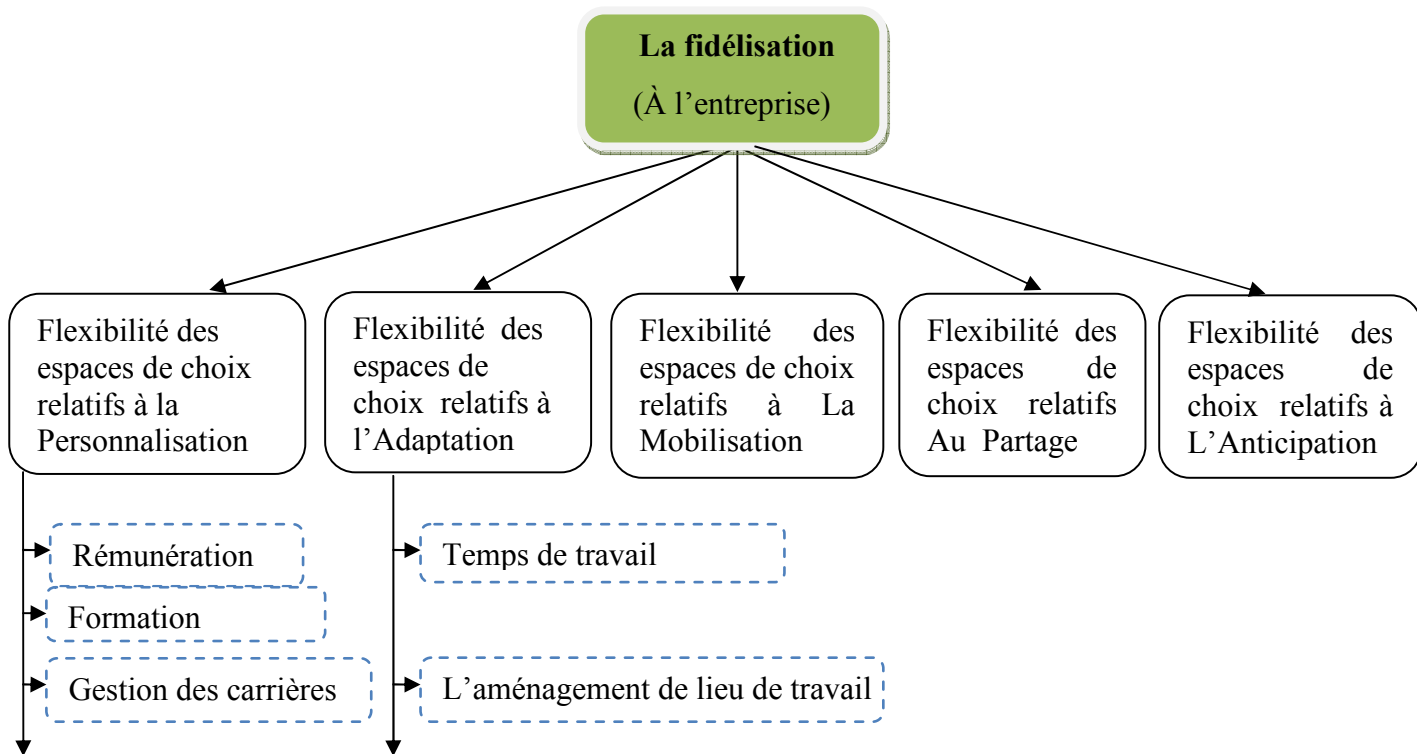
Section 6 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels à travers l'intention de départ volontaire¹⁵⁴ (Jahmane, Van Hoorebeke et Louart . 2011)

¹⁵⁴ Cette Partie a fait l'objet d'une publication dans la revue « *Business and Management Review* » **Jahmane A, Van Hoorebeke D et Louart P. (2011)**; The link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale": *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011

À partir de la présente section, nous allons essayer de justifier le lien positif entre la fidélisation des personnels et la performance financière de l'entreprise.

À cet effet, après avoir validé nos échelles de mesure de chaque composante de la fidélisation et de l'intention de départ, qui nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de fidélité et l'intention de départ des collaborateurs dans l'entreprise, il nous reste maintenant, dans cette section, à vérifier l'hypothèse selon laquelle la fidélité des personnels influence la performance financière de l'entreprise et trouver enfin une relation statistique.

Figure (7-10) : les attributs qui composent la fidélisation des personnels à l'entreprise.



Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti 1999). Ainsi, suivant la définition proposée par Peretti (1999) : un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise. Dès lors, le thème de l'intention de départ volontaire peut être au cœur de notre propos. Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur le processus motivationnel d'intention de départ au lieu d'aborder les comportements observés de départs effectifs. Dès lors, dans notre cas on a pris la décision de mesurer le lien entre l'intention de départ volontaire et la performance financière de l'entreprise au lieu de la mesure de lien fidélisation des personnels et la performance financière. En effet, vu le nombre des échelles validé précédemment qui est très important (5), et qui rend le traitement très compliqué des facteurs (13 facteurs pour l'étude de la fidélisation ; 41 items), on a rendu compte que, pour faciliter l'étude et rendre les résultats plus exacts et fiables, on utilise l'événement contraire à la fidélisation ; l'intention de départ qu'il s'agit d'une échelle composée d'un facteur de 6 items.

Dans ce cas un lien positif entre la fidélisation des personnels et la performance financière de l'entreprise peut se traduire, mathématiquement par un lien négatif entre l'intention de départ et la performance financière (validé dans la section précédente), c'est-à-

dire l'intention de départ à un effet négatif sur la performance financière. En effet le cœur de notre recherche consiste à déterminer, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression), le poids des indicateurs de fidélité des personnels. Partant du modèle de Fustier (Fustier, 2000, 2006), les coefficients d'importance des indicateurs sont bien connus à travers la procédure de l'Analyse des Composantes Principales (ACP) validé précédemment, puis on détermine la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression, « La logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique », Bouchon-Meunier . (1995, p235)

Nous nous proposons d'appliquer le modèle de logique floue (Fustier 2006) visant à faire la synthèse de ces attributs. En effet, après avoir s'assurer de remplir les Conditions d'utilisation de la logique floue cités par Zadeh 1965 ; Maiers et Sherif 1985 ; Meunier 1995 ; Fustier 2000, 2006, à savoir dans notre cas :

- « Il existe des connaissances graduelles sur le système.
- Certaines des caractéristiques des attributs décrivant le système ne peuvent être décrites avec précision et sont certainement vagues en raison d'une trop grande variabilité de ces caractéristiques ou d'une méconnaissance de la totalité des situations possibles.
- Il n'existe pas de modèle rigoureux du problème que l'on doit traiter ou il existe un modèle d'une grande complexité.
- Si l'une au moins de ces caractéristiques est présente dans le système à traiter, il est intéressant de faire appel à la logique floue pour effectuer la réalisation visée. Dans certains cas, elle est aussi utilisée parce qu'elle est plus simple et plus rapide à mettre en œuvre qu'une méthode traditionnelle, pour un résultat comparable ». Bouchon-Meunier (1995 p.161-162).

I. Données.

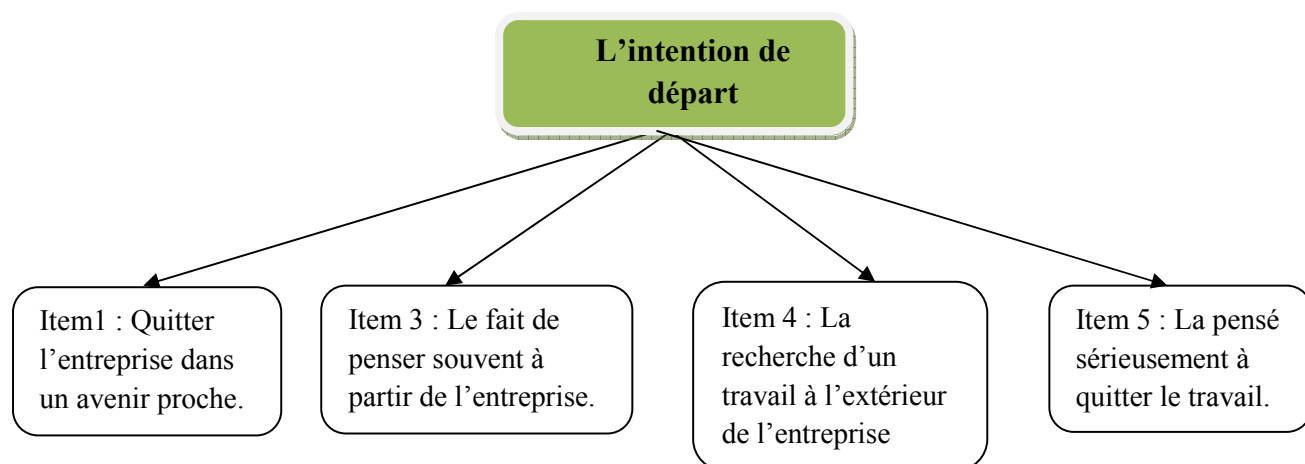
Étant donné un ensemble d'objets (comme des marchés financiers) qu'il convient d'évaluer en fonction d'un concept vaguement défini (l'intention de départ), la première étape de la démarche évaluative consiste à cerner plus précisément les contours du concept, en essayant de décomposer ce dernier par une liste aussi exhaustive que possible d'attributs non-redondants. Certains attributs peuvent être déterminants dans la définition du concept ; d'une manière générale, il conviendra d'associer un coefficient d'importance à chaque attribut (Zadeh 1965; Zimmermann 1991 ; Bouchon-Meunier 1995 ; Fustier 2000, 2006).

Tableau 7-73 : les items de l'échelle de mesure de l'intention de départ

	L'intention de départ	Facteur
	Items	contribution
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913

On remarque que les valeurs des contributions sont entre 0.574 et 0.913, or dans le modèle de la logique floue, suivant (Fustier 2000, 2006; Fustier et Serra 2001), pour que le modèle fonctionne il est obligatoirement d'avoir au moins un attribut possédant un taux d'importance égale à un (1), dans notre cas on doit augmenter toutes les contributions de la même valeur (on doit effectuer une division par 0,913).

Figure (7-11) : les attributs qui composent l'intention de départ volontaire des personnels



En appliquant le modèle de la logique floue, les taux d'importance des attributs qui composent l'intention de départ sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 7-74 : les attributs et leurs taux d'importance.

Attributs	1	3	4	5
codes	DEP1	DEP 3	DEP 4	DEP 5
π	0,702	0,964	0,986	1

II. Résultats et Interprétations

On va essayer maintenant de trouver une relation linéaire entre l'intention de départ des personnels et la performance financière de l'entreprise, l'équation de la régression linéaire simple est sous la forme de :

$$PF(i) = \alpha IDP(i) + \beta + \varepsilon$$

Avec : **PF** : la performance financière de l'entreprise

IDP : L'intention de départ des personnels

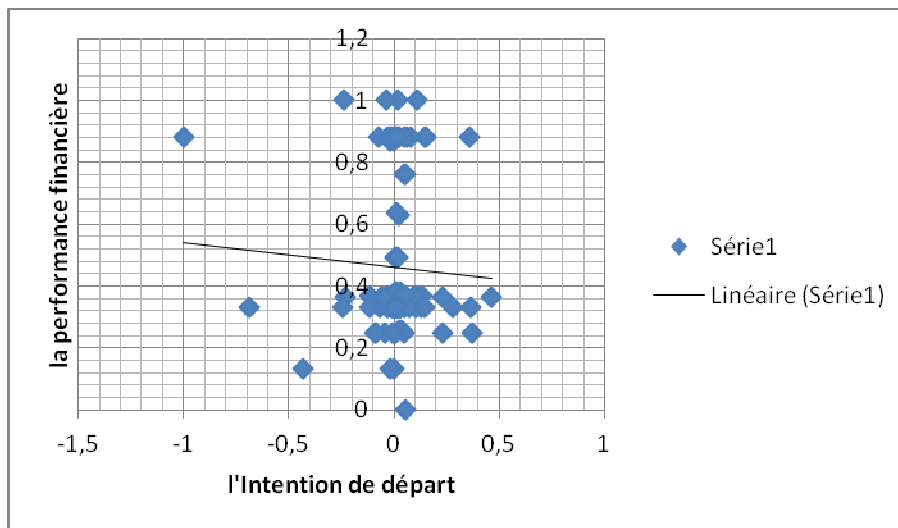
Il est à rappeler aussi, que notre échantillon est composé, comme cité antérieurement par ;

- 112 entreprises parmi les entreprises SFB 120 cotées sur le marché financier français, enregistrées au mois de décembre 2010,
- 407 répondants de notre questionnaire, diplômés des grandes écoles et qui sont des personnels qui possèdent une ancienneté d'au moins 5 ans dans les dites entreprises.

1. Résultat des logiciels

Le graphique (7-4) présente le lien entre la performance financière et l'intention de départ des personnels e.

Graphique 7-4 : Le lien entre la performance financière et l'intention de départ



L'équation de régression est la suivante : $PF = 0,024015 - 0,0342446 * IDP$

Donc : $PF = 2,40\% - 3,42\% * IDP$

La performance financière des entreprises de SFB 120 est négativement liée à l'intention de départ des personnels, **donc notre hypothèse est bien confirmée.**

$\alpha = -0,03424$ avec une erreur type égale à **00,26 %** avec un niveau de signification est égale à : **87,72%**.

$\beta = 0,024015$ avec une erreur type égale à **01,259 %** avec un niveau de signification est égale à : **88,44%**.

$R^2 = 27,11\%$; la qualité obtenue avec cette structure de pondération exprime **27,11%** de la dispersion de la performance financière. R^2 ; le coefficient de corrélation est faible, il doit être proche de 100% pour une qualité meilleure d'ajustement de notre modèle.

2. Le test de validité de la Régression linéaire

Le test de Levene est significatif (0,613). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.

Suivant le test **ANOVA** Le F de Fisher est de 3.817 avec un niveau de signification de 0,010, l'intention de départ est une variable qui explique bien la performance financière de l'entreprise.

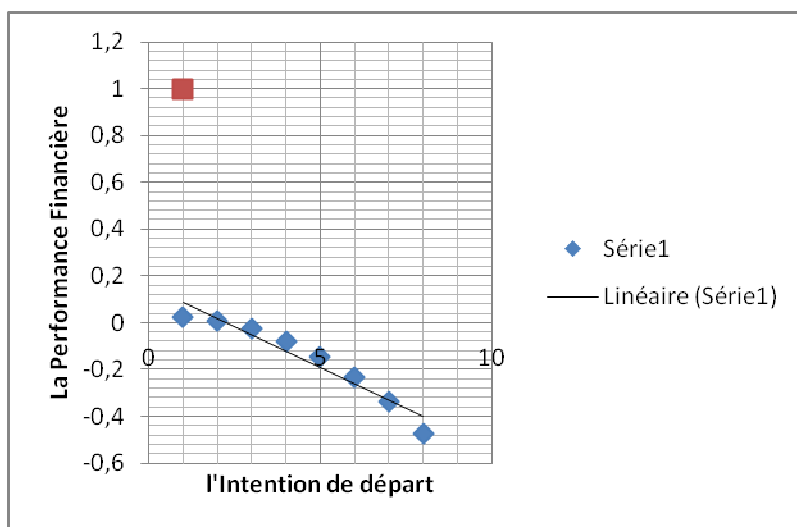
3. Interprétation :

La performance financière d'une entreprise est positive (égale à **2,4%**) si l'intention de départ des personnels est nulle, dans les autres cas une augmentation de l'intention de départ d'un point entraîne une diminution de la performance de **3,4244** point (3,42%).

La Performance financière de l'entreprise diminue plus proportionnelle en fonction de l'intention de départ des personnels.

Le graphique (7-5) confirme bien notre hypothèse ; la performance financière est une fonction décroissante en fonction de l'intention de départ des personnels.

Graphique 7-5 : Représentation de la régression de la performance financière en fonction de l'intention de départ



Notre hypothèse est bien vérifiée avec des paramètres de l'équation de régression, qui sont plus performants et plus significatifs. En effet, suivant les données à notre disposition on peut conclure en confirmant que ; la performance financière des entreprises de SFB 120 est négativement liée à l'intention de départ des personnels.

Section7. Le lien entre la fidélisation des investisseurs et personnels et la performance financière de l'entreprise

Après avoir déterminé la relation entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs antérieurement (qui est une relation positive), nous avons déterminé le lien entre la performance financière et l'intention de départ des personnels (qui est une relation négative) ; on peut dire que la performance financière est positivement liée à la fidélisation des investisseurs et des personnels. Le tableau (8-1) nous rappelle les liens respectivement entre la performance financière, la fidélisation des investisseurs et l'intention de départ des personnels.

Tableau 7-75 : résultats des liens respectivement entre la performance financière, la fidélisation des investisseurs et l'intention de départ des personnels.

Équation de régression	PF = -0,107642 + 0,2963*FI R ² = 42,81%		PF = 0,024015 - 0,0342446*IDP R ² = 27, 11%	
A	Erreur type	Signification	Erreur type	Signification
	0,0597	100%	00,26 %	87,72%
B	Erreur type	Signification	Erreur type	Signification
	0,02711	99 ,99%	01,259 %	88 ,44%

Avec : PF : Performance financière
FI : la fidélisation des investisseurs.

IDP : l'intention de départ

Dans le cadre de l'analyse de la valeur créée par l'entreprise aux différentes parties prenantes, on peut justifier la diversité des mesures de performance qu'on rencontre dans les entreprises et qui ne peut s'expliquer par la seule relation avec les personnels, les actionnaires et la préoccupation exclusive de rentabilisation du capital humain et financier. La fidélisation des personnels et actionnaires a un effet majeur dans ce contexte, ce qui nous conduit maintenant à vérifier la relation directe entre la fidélisation des personnels et actionnaires et la performance financière de l'entreprise. Notre hypothèse est que la fidélisation des personnels et actionnaires est fortement liée à la performance financière, c'est ce que nous allons présenter dans la section suivante de notre recherche. Cette performance serait, donc, négativement liée à l'intention de départ volontaire des personnels et positivement liée à la fidélisation des investisseurs.

L'application d'une régression multiple est nécessaire pour bien analyser le lien de deux variables (FI et IDP) avec la performance financière (PF)

Équation de régression multiple :

$$PF(i) = A * FI(i) + B * IDP(i) + C + \varepsilon$$

PF(i) : la performance financière de l'entreprise (i)

FI(i) : la fidélisation des investisseurs à l'entreprise (i)

IDP(i) : l'intention de départ de l'entreprise (i)

I. Résultats des logiciels

$$PF = -0,102255 + 0,295372 * FI - 0,108679 * IDP$$

$$\text{Donc : } PF = -10,2255 \% + 29,54 \% * FI - 10,87 \% * IDP$$

La performance financière des entreprises de SFB 120, qui forment notre échantillon, est positivement liée à la fidélisation des investisseurs et négativement liée à l'intention de départ des personnels. **Donc notre hypothèse est bien vérifiée statistiquement.**

A = 0,295372 avec une erreur type égale à **0,06** avec un niveau de signification est égale à : **100%**

B = - 0,108679 avec une erreur type égale à **0,0571** avec un niveau de signification est égale à : **85,06%**

C = -0,102255 avec une erreur type égale à **0,0392** avec un niveau de signification est égale à : **98,96%**

R² = 38,36% ; la qualité obtenue avec cette structure de pondération exprime **38,37 %** de la dispersion de la performance financière.

Le R² est inférieur de 50 %, ce résultat n'est pas trop faible et reste satisfaisant, même si un R² doit s'approcher de 100% pour une meilleure qualité d'ajustement du modèle.

II. Le test de validité de la Régression multiple

Le test de Levène est significatif (0,576). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.

Suivant le test **ANOVA**, le F de Fisher est de 2.938 avec un niveau de signification de 0,010, il y a une relation statistiquement significative entre les variables au niveau de 99 %, l'intention de départ et la fidélisation des investisseurs sont deux variables qui expliquent bien la performance financière de l'entreprise.

III. Interprétation

La performance financière d'une entreprise est négative (égale à - **10 ,2255 %**) si la fidélisation des investisseurs et l'intention de départ des personnels sont nulles, la performance financière est fortement liée et de façon positive à la fidélisation des investisseurs et négativement à l'intention de départ. Ce résultat est appuyé par les coefficients de corrélation obtenus précédemment (42,81% et 27,11%). Selon les résultats obtenus, et, toute chose égale par ailleurs, l'augmentation de niveau de fidélisation des investisseurs d'une unité entraîne l'augmentation de la performance financière de **0,295372**, alors que, l'augmentation de niveau de l'intention de départ chez les personnels entraîne statistiquement une diminution de performance financière de **0,108679**.

CONCLUSION DE CHAPITRE 7

On a consacré ce chapitre à la construction des échelles de mesure et à l'examen des hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous avons déterminé les structures factorielles et la fiabilité des échelles à l'aide d'une procédure d'analyse factorielle exploratoire des instruments de mesure au moyen de l'analyse en composante principale (ACP).

En suite, pour estimer l'ajustement des modèles de mesure aux données observées et pour tester la validité des échelles, nous avons conduit des analyses factorielles confirmatoire par la méthode des équations structurelle. Cette étape a été utile c'est la 7^{ème} dans le paradigme de Churchill).

Enfin, nous avons jugé les instruments de mesure satisfaisants aux critères de fiabilité et de validité empirique communément admis, nous avons effectué aussi le test des relations entre les variables. Ce test des hypothèses a été conduit au moyen du logiciel Amos. Les résultats révèlent que les flexibilités des espaces de choix à la disposition des personnels ont des influences significatives positives sur la fidélisation et négatives sur l'intention de départ volontaire.

Concernant cette deuxième partie empirique, au niveau de calcul de la performance, les indicateurs financiers sont de plus en plus insuffisants à répondre à l'attente des différents partenaires (les entreprises et leur bonne gouvernance) l'incorporation d'autres indicateurs non financiers reste nécessaire. En effet, si l'on dispose d'outils éprouvés pour mesurer la performance financière, il est plus délicat de rendre compte de la « performance humaine », au sens de l'efficacité du capital humain de l'entreprise.

Le contexte économique et social actuel nous suggère de réfléchir sur un modèle de management de la fidélisation des ressources humaines et financières. La convergence des intérêts des uns et des autres trouve sa propre limite, lorsque les conditions du marché favorisent la mobilité même si la précarité est assumée par les salariés, les actionnaires et les entreprises. La fidélisation des parties prenantes ressources (financière et savoir-faire) est aujourd'hui une réalité et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management. À cet égard, pour l'entreprise, le capital apporteur de fonds est le reflet de la fidélité et la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie, à ce point l'entreprise doit avoir des actions marketing vers les investisseurs financiers, actionnaires, etc. Les ménages constituent aujourd'hui (ce ne fut pas toujours le cas) un acteur déterminant des marchés. Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines et financières consistent, pour les entreprises, à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés, pour le maintien du niveau de la valeur de leurs capitaux, compétence et financière.

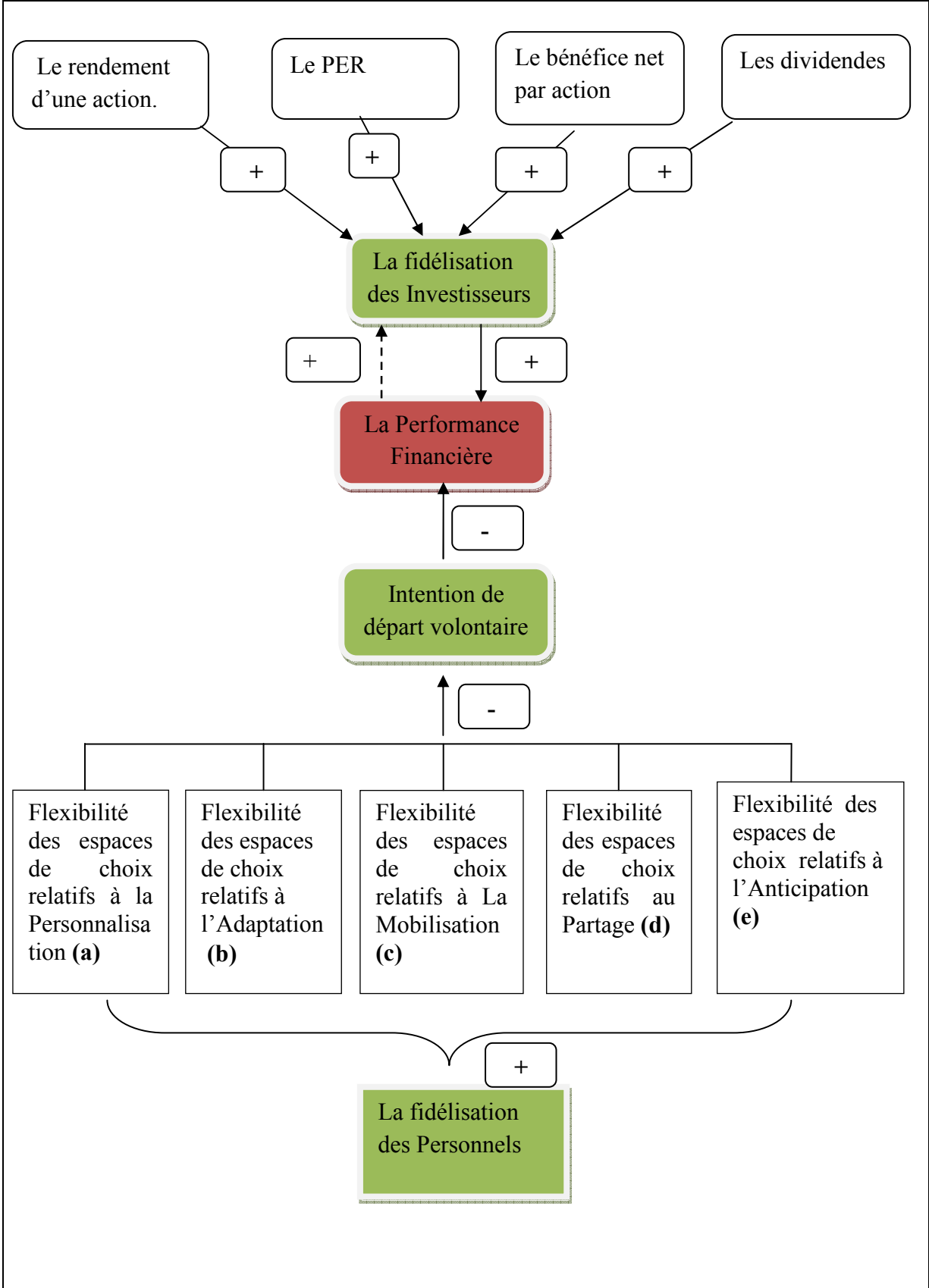
Si les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital) et qu'ils acceptent un risque élevé (Albouy,2002), d'autres parties prenantes sources de capital immatériel (capital compétence) pèsent fortement lorsqu'il s'agit d'établir la valeur d'une entreprise et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour tout organisme des coûts élevés. « Parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources » Peretti (2007 p. 5).

La stabilité des ressources financières est susceptible d'entraîner l'amélioration des moyens de production, les conditions de travail d'augmenter la production, de conquérir des nouveaux marchés, donc une augmentation de la performance financière à travers les moyens de fidélisation des personnels eu égard à une diminution de l'intention de départ volontaire et à la fidélisation des investisseurs. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des fonds, des connaissances et des compétences et d'améliorer l'efficacité des personnels. (Reichheld, 1996 ; McGuire et al., 1988 ; Pereti, 2006 ; Colle, 2006).

Enfin, on peut dire que le discours sur la fidélisation des parties prenantes est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité pour l'entreprise de retenir les actionnaires en vue de conserver les ressources financières dont elle a besoin et de retenir les collaborateurs en vue de conserver les savoir-faire dont ils sont les possédants. Cet état de fait nous a laissé poser la question des outils dont dispose l'entreprise pour fidéliser ces deux parties prenantes sources investisseurs et personnels pour répondre aux différentes attentes et assurer une performance financière durable et une répartition équitable de la richesse. Ainsi, le choix de l'étude du lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels et investisseurs permettra de mieux comprendre, l'effet d'une fidélisation des deux parties prenantes ressources sur la performance financière de l'entreprise en détail. Il est à souligner la complexité de la définition et de la mesure du concept de fidélisation, ainsi que le recours à des moyens de plus en plus divers d'un nombre croissant d'entreprises pour fidéliser leurs personnels de talent.

Finalement, nous avons répondu à un grand nombre de nos interrogations. Toutefois, quelques questions restent encore en suspens. On peut alors, présenter notre modèle de recherche avec les différentes hypothèses.

Figure 7-12 : Modèle de recherche ; fidélisation des parties prenantes centrale et la Performance financière.



Le concept de la fidélisation des parties prenantes

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche empirique a été réalisée au moyen de deux méthodes : à savoir ; une méthode qualitative d'une part, une méthode quantitative d'autre part. Ces deux approches méthodologiques ont permis d'apporter des éléments de réponse quant à la problématique retenue dans cette thèse. Deux grandes parties sont effectuées au cours de notre présente recherche, les déterminants de la fidélisation des investisseurs, des personnels, le lien de chacun avec la performance financière dans un premier lieu, puis leurs liens concomitants avec la performance financière dans un second lieu. la conclusion de cette thèse se présente en trois étapes : nous commencerons par une discussion des résultats qualitatifs et quantitatifs (1), ensuite nous envisagerons les apports et les limites de la recherche (2), pour suggérer enfin, quelques pistes de réflexion (3)

I. discussion des résultats qualitatifs et quantitatifs de la recherche

Après la formulation des propositions appuyant la définition des dimensions des critères de fidélisation des investisseurs (une étude qualitative : des entretiens semi-directifs), nous avons étudié la relation entre fidélisation des actionnaires et la performance de l'entreprise. Notre travail est développé dans deux autres sections où nous avons présenté, dans un premier temps, les déterminants de fidélisation des investisseurs. Dans un second temps, il s'est agi d'expliquer la relation entre la performance financière de l'entreprise et la fidélisation des actionnaires, tout en essayant de déterminer le coefficient d'importance de chaque déterminant (ce coefficient doit être entre 0 et 1, avec 1 pour le plus important).

Notre étude quantitative fut effectuée sur la base des données financières publiées par les entreprises cotées en Bourse de Paris. 112 entreprises ont été étudiées parmi les 120 composant le SBF 120 (chaque année, des entreprises quittent cet indice, alors que d'autres y entrent), sur une période de 5 ans.

La procédure, mise au point dans notre recherche, a donné lieu à des résultats satisfaisants ; la fidélisation des investisseurs à une action, compte tenu des coefficients d'importance obtenue à la dernière phase de l'analyse, rend compte de plus de 42% de la dispersion des performances financières. Le résultat est satisfaisant dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent que le résultat est significatif. En effet, suivant nos résultats, la performance financière est positivement corrélée avec la fidélité des investisseurs (on peut constater aussi que la fidélisation des investisseurs est aussi positivement corrélée avec la performance financière, mais la performance financière est négative si la fidélisation est nulle, alors que la fidélisation peut être positive même si la performance financière est nulle).

La ressource humaine et sa fidélisation restent une source incontestable de création de valeur, d'innovation, de concurrence et un choix stratégique. La réalité actuelle engage l'entreprise dans une logique fondée sur une vision moderne et dynamique de gestion de ses ressources humaines, en raison des contraintes majeures imposées par ses parties prenantes, il s'agit de noter, à titre d'exemple, la succession des crises financières. Les talents aussi ont pris conscience de leur pouvoir sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils prennent en compte dans la plupart des cas, le contrat global proposé par l'entreprise intégrant le poste, les conditions de travail, la rémunération et tous les avantages annexes. De plus, ils envisagent désormais plus facilement de quitter l'entreprise dès lors que leurs besoins ne sont pas satisfaits ou bien lorsqu'ils ne parviennent pas à obtenir « gain de cause ».

Au terme de notre revue de littérature riche et diversifiée, nous avons défini les différents déterminants de la fidélisation des personnels et nous avons formulé nos hypothèses de recherche. Il est à souligner la complexité de la définition et de la mesure du concept de fidélisation, ainsi que le recours à des moyens de plus en plus divers d'un nombre croissant d'entreprises pour fidéliser leurs personnels de talent.

Après la détermination et la définition des différents critères qui peuvent influencer la fidélisation du salarié à son entreprise, il était important pour nous d'essayer de trouver une échelle de mesure de chaque critère et de connaître l'importance de chaque espace de choix offert par l'entreprise chez les personnels dans la détention et la fidélisation, sans occulter de tester le lien entre la fidélisation des personnels et la performance financière.

Pour tester les hypothèses de recherche qui concernent la deuxième partie prenante à étudier, nous avons eu recours à la construction d'échelles de mesure et à l'examen des hypothèses de recherche. Pour ce fait, nous avons déterminé les structures factorielles et la fiabilité des échelles à l'aide d'une procédure d'analyse factorielle exploratoire des instruments de mesure au moyen de l'analyse en composante principale (ACP).

Puis, nous avons conduit des analyses factorielles confirmatoires par la méthode des équations structurelles pour estimer l'ajustement des modèles de mesure aux données observées et pour tester la validité des échelles. Enfin, nous avons jugé les instruments de mesure satisfaisants aux critères de fiabilité et de validité empirique communément admis, et avons effectué le test des relations entre les variables. Ce test des hypothèses a été conduit au moyen du logiciel Amos. Les résultats révèlent que les flexibilités des espaces de choix à la disposition des personnels ont des influences significatives positives sur la fidélisation et négatives sur l'intention de départ volontaire. La fidélisation de deux parties prenantes centrales finales, exprime **38,37 %** de la dispersion de la performance financière.

Nous avons répondu à un grand nombre de nos interrogations. Nous avons validé toutes nos hypothèses.

La présente recherche propose de nombreux résultats, qui peuvent être satisfaisants. Si les différents espaces de choix ont une influence positive sur la fidélisation des personnels, ils ont une influence négative sur l'intention de départ volontaire. Cette intention de départ a un effet négatif sur la performance financière contrairement à la fidélisation des investisseurs, qui a un effet positif¹⁵⁵, compte tenu des déterminants constatés à l'aide d'une étude qualitative et réellement mesurés à l'aide d'indicateurs standardisés.

II. Les apports et les limites de la recherche

1. Les apports de la recherche

Comme tout travail de recherche, le caractère de nouveauté, d'originalité, de contribution, et donc de progrès des connaissances est fondamental (Evrard et al, 2002). Selon Igalens et Roussel (1998) : une recherche en gestion des ressources humaines doit :

- Tester une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ scientifique intéressant la GRH ;
- Élargir des résultats de recherches antérieures ;
- Proposer une revue de littérature, un état de l'art ou des méta-analyses ;
- Créer un instrument de mesure ;
- Résoudre un problème que se pose un Directeur des Ressources Humaines ou un cadre opérationnel concernant la GRH ou de la Finance.

¹⁵⁵ Il est à signaler aussi que, suivant l'équation de régression, on peut constater aussi qu'il ya un lien positif entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs, ces deux variables sont corrélées positivement

L'évaluation d'un travail de recherche est un jugement qui relève des évaluateurs externes. Mais cela n'empêche pas d'accorder de la légitimité à une auto-évaluation personnelle en présentant les principaux apports de cette thèse, en mettant l'accent sur deux sortes de contributions : conceptuelle (1) et méthodologique (2).

a) Les apports conceptuels de la recherche

Cette thèse a permis de recenser les principales théories explicatives de la fidélisation des personnels et des actionnaires qui, jusqu'à présent, avaient été considérées de manière séparée. Bien que plusieurs chercheurs aient évoqué les différents espaces de choix offerts par l'entreprise pour assurer la fidélisation durable des personnels, très peu d'études ont adopté les déterminants de la fidélisation des investisseurs et calculé statistiquement le poids de chacun sur une échelle bien définie. Très peu d'études ont adopté la théorie des parties prenantes, les concepts de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable comme cadre conceptuel explicatif de la fidélisation des parties sources financière et savoir-faire pour l'entreprise. À notre connaissance, notre recherche est la première à intégrer ce cadre conceptuel comme facteur explicatif de la fidélisation des parties prenantes centrales.

Une autre contribution est apportée à ce travail. Nous avons tenté de franchir le pas vers un nouveau concept et n'ayant auparavant pas fait, à notre connaissance, l'objet d'étude en France. Nos résultats peuvent permettre de compléter un modèle explicatif de la fidélisation des personnels et des actionnaires d'entreprise pour n'importe quel contexte européen, américain ou africain. En effet, à travers notre échelle de mesure de la fidélisation des investisseurs, nous pouvons estimer la performance financière de l'entreprise à moyen ou long terme en fonction de la publication des indices boursiers (PER, Dividende...), l'entreprise peut, donc, planifier les dates de ses augmentations de capital, de ses demandes de crédits, de ses projets de fusions acquisitions...

De même au travers de nos échelles de mesure des déterminants de la fidélisation des personnels, l'entreprise peut prévoir le départ de ces personnels de grand potentiel, de prévoir les augmentations des salaires, l'amélioration des conditions de travail, bien gérer les conflits entre personnels et dirigeants, tout en estimant correctement sa performance financière et en cela, sa valeur exacte et réelle sur le marché.

b) Les apports méthodologiques de la recherche

L'objectif de cette recherche est de rejoindre une préoccupation réelle du terrain. En effet, selon Louart et Pénan (2000), les recherches menées en sciences de gestion ont le souci d'améliorer, directement ou indirectement, l'efficacité des organisations. Dans ce contexte, la contribution méthodologique de ce travail réside dans la conception d'un instrument de mesure (questionnaire) à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des spécialistes de marché financier français. Nous n'avons pas eu recours à des instruments de mesure déjà validés ou procédé à la traduction d'un instrument de mesure, vu la nouveauté du concept étudié et la volonté de construire une échelle répondant à la spécificité actuelle de l'investissement dans une période post-crise. A notre connaissance, cette thèse est la première ayant déterminé, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression) et le poids des indicateurs de la fidélisation des partenaires. Partant du modèle de Fustier (Fustier 2000,2006) on a admis que tous les coefficients d'importance des indicateurs sont égaux à l'unité (tous les critères sont fondamentaux), puis on a déterminé la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression. La procédure consiste à

modifier progressivement les coefficients d'importance pour améliorer les résultats de la régression. Une échelle de mesure de l'importance des déterminants de la fidélisation a été proposée, cette échelle est statistiquement composée des valeurs comprises entre zéro et un. Il semble s'agir d'une première en science de gestion¹⁵⁶.

Igalens et Roussel (1998) considèrent que la mesure des phénomènes est essentielle au gestionnaire des ressources humaines et au chercheur. La contribution méthodologique de ce travail réside dans la conception d'un instrument de mesure (questionnaire).

Le processus de création de l'instrument de mesure a suivi les recommandations de Churchill (1979) pour la phase exploratoire. Pour l'approche confirmatoire, notre démarche a été validée à l'aide de l'application des modèles d'équations structurelles.

III. Les limites de la recherche

Alors que cette recherche présente un certain nombre d'apports conceptuels et méthodologiques, elle connaît néanmoins des limites d'ordres méthodologiques et théoriques. Ces limites peuvent ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

1. Les limites méthodologiques

La première limite inhérente à ce type de recherche concerne bien évidemment le caractère imparfait de nos mesures. Du point de vue méthodologique, les résultats obtenus dans la phase quantitative ne peuvent être généralisés faute de validité externe. En effet, la non-représentativité de notre échantillon (n= 407) empêche toute généralisation, bien que cet échantillon présente une certaine diversité aussi bien sur le plan sociodémographique qu'organisationnel. Ces résultats ne concernent que les personnels des entreprises de SFB120. Le nombre des répondants interrogés réduit ainsi la validité externe de notre étude. Toutefois, il serait utile de répliquer cette recherche sur un échantillon plus important représentatif de la population des personnels-cadre des entreprises cotées sur la bourse de Paris afin de constater s'il est possible d'envisager et de généraliser les conclusions tirées de cette recherche.

De même, le biais de non-réponse n'a pas pu être évalué. Ceci réduit également quelque peu la validité externe de notre étude. Toutefois, la taille de notre échantillon réduit cette limite. Par ailleurs, si notre échantillon paraît particulièrement approprié à notre recherche dans la mesure où il est constitué d'agents de maîtrise, de cadres et de cadres supérieurs, qui sont des personnes que l'entreprise peut avoir particulièrement intérêt à fidéliser, il n'est composé que de personnes plus ou moins concernées par le domaine.

Concernant l'étude qualitative, le traitement des données, alors que l'analyse du contenu thématique a été traitée manuellement et au moyen d'un logiciel spécialisé en analyse de contenu thématique « Alceste », le nombre d'entretiens était faible (6) même si « Sur des cibles professionnelles très précises ou d'experts, des microéchantillons de moins de six personnes [c'est] envisageables, lorsque la problématique est très pointue, les avis des experts ayant tendance à se répéter ou à se segmenter assez rapidement ». Couratier et Miquel (2007 p.138). En l'espèce notre échantillon paraît suffisamment varié en termes d'âge, de sexe, de nombre d'années d'expérience et caractéristique de l'établissement de travail et des rôles tenus sur le marché financier. « L'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité

¹⁵⁶ Les rapports de nos communications et publications confirment bien cette conclusion.

statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations » Romelaer (2005 p.106).

La dernière limite méthodologique de notre étude concerne le caractère statique de celle-ci. En effet, elle correspond à une étude réalisée sur une période considérée comme post-crise. Il serait souhaitable, à l'avenir, de réaliser une étude tenant compte du facteur, situation financière et économique mondiale.

2. Les limites théoriques

Il est certain que le modèle proposé n'est pas exhaustif : il mériterait d'être complété. Ainsi, nous n'avons pas pris en compte quelques déterminants de la fidélisation des investisseurs puisqu'il est à noter que, généralement, on prend la décision d'investissement selon des critères financiers, qui sont des critères objectifs quantitatifs. Mais dans certains cas, la décision d'investissement n'est pas prise même si les critères financiers sont acceptables. Ce qui nous a conduit à chercher d'autres critères subjectifs qualitatifs influençant la décision d'investissement. Toutefois, dans le cas des investisseurs, il reste encore 57,19 % de non expliqués, ce qui signifie qu'un certain nombre d'indicateurs (attributs) ont été écartés de notre analyse (l'image de l'entreprise, son secteur d'activité, part de l'État dans le capital, la notoriété de PDG, l'historique de l'entreprise...) sachant que la logique floue est un outil particulièrement adapté à leur traitement dans un modèle scientifique et néanmoins humain.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

Des critères relatifs à l'évolution de l'environnement économique, financier et social pourraient, ainsi, expliquer davantage la fidélisation des personnels et les investisseurs envers l'entreprise. D'autres études seraient donc nécessaires et considérées comme complémentaires. En effet, il pourrait être intéressant, dans une étude ultérieure, d'intégrer d'autres variables explicatives de ce concept. Il serait également possible de vérifier l'étude sur une période plus longue (>5ans), un nombre d'entreprises plus important et un échantillon des personnels très grand. Ces limites, tant méthodologiques que théoriques, ouvrent sur de nombreuses perspectives de recherche.

IV. Les perspectives des recherches futures

Au terme de notre recherche, plusieurs interrogations demeurent et constituent autant de voies de recherches futures qui invitent d'autres chercheurs à utiliser ce travail pour lui donner des prolongements. Ces perspectives de recherches peuvent être de nature empirique et méthodologique (1) ou de nature conceptuelle (2).

1. Les voies de recherche empirique et méthodologique

Tout d'abord, d'un point de vue empirique et méthodologique, notre étude a été menée auprès d'un échantillon de cadres supérieurs diplômés. Des études sur des catégories différentes pourraient donner des résultats divergents. Des études ultérieures permettraient d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements.

Il est judicieux d'interroger également d'autres acteurs de parties prenantes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs) et de définir les échelles de fidélisation pour chaque partie prenante pour enfin déterminer le(s) lien(s) entre la performance financière (ou globale si possible) et la fidélisation de chaque partie prenante ou de toutes les parties, puisque «Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres» (Jones et Wicks, 1999 p. 207), et qu'entre l'entreprise et ses parties prenantes il y a une association d'intérêts coopératifs et compétitifs.

Il est irréalisable d'intégrer tous les facteurs permettant d'aboutir à la définition des déterminants de fidélisation de chaque partie prenante dans un seul modèle de recherche. De ce fait, dans un travail ultérieur, il serait intéressant de prendre en considération, d'autres critères relevant de la personnalité des répondants (origine, nombre d'enfants à charge, culture, valeur morale, position hiérarchique ...) permettant de mieux connaître les choix des répondants. Enfin, bien que certaines des caractéristiques sociodémographiques des répondants (diplôme, âge, ancienneté...) sont intégrées dans cette thèse, ces dernières restent insuffisantes.

Le concept des facteurs explicatifs de l'intention de départ est un facteur explicatif de « non-fidélité ». L'examen de lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels proprement dite est une voie de recherche logique et de grande importance.

Notre recherche s'est focalisée sur des grandes entreprises implantées sur le territoire français. En outre, l'intégration des entreprises familiales et des PME, des entreprises par secteur, des entreprises par département dans une éventuelle étude, peut former plusieurs sujets de recherche. Une étude comparative entre secteur, forme juridique des entreprises, département via des études qualitatives permettrait de mieux cibler l'action des dirigeants, des directeurs financiers, des intermédiaires en Bourse, des DRH, des gestionnaires des ressources humaines...

2. Les voies de recherches conceptuelles

Les résultats de cette étude montrent qu'il est possible de mettre en place une politique de fidélisation des personnels et des investisseurs visant à répondre aux besoins de chaque partie. Une politique de fidélisation « juste » et équitable, spécifique à la structure de l'entreprise et des variables inhérentes aux acteurs considérés, tend à devenir un facteur de réussite pour les entreprises afin de fidéliser ces parties prenantes ressources. Enfin, la fidélisation des parties prenantes centrales est donc, le fait de rendre un salarié et un investisseur fidèle à son entreprise. Dans notre recherche, il s'agit de la politique visant au maintien de certains salariés, certains actionnaires de l'organisation, et l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abbott, W.F. et R.J. Monsen (1979), "On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, 22 : 3, 501-515.

Acquier. A. et al. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion » ; *Cahier de recherche no. 2005 – 166* IAE Toulouse.

Acquier A. et JP. Gond (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale des entreprises. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) ». Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.

Ahrens, T., Chapman, S., (2006), « Doing qualitative Weld research in management accounting: Positioning data to contribute to theory », *Accounting, Organization and Society*.

Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999), "Who matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *The Academic of Management Journal*, vol. 42 (5), p. 507-525

Akrich, M., M. Callon, et al. (1998)., « À quoi tient le succès des innovations ? : l'art de l'intéressement », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, pp. 4-17.

Albouy M.(1992), P. Dumontier, « La politique de dividende des entreprises », Presses Universitaires de France, Paris, 1992.

Albouy M.(1993), « La finance contre l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, n° 93, mars avril- mai 1993.

Albouy M. (1996), « Peut-on réconcilier les dirigeants d'entreprise et les marchés financiers ? », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996.

Albouy M.(2000), « Décisions financières et création de valeur », *Economica*, Paris, 2000.

Albouy M. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources financières », *Revue française de gestion* 2002/5 - n° 141 pages 17 à 35

Alexander, G.J. et R.A. Buchholz (1978), "Corporate social Responsibility and Stock Market Performance", *Academy of Management Journal*, 21: 3, 479-486.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of Occupational Psychology* 63.

Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in : Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles : Management et Société.

Allard-Poesi F. et Marechal Ch. (2003), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris : Dunod, (34-56).

Alis D. et Saulguin J-Y. (2005) , « La performance organisationnelle du point de vue de l'actionnaire : une lecture politique des résultats du Futuroscope », *Revue Gestion*, n° 2, mars/avril 2005

Alis D. et Dumas M. (2003), « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, octobre/novembre 2003

Alis D, Poilpot-Rocaboy G. (2000), « Impacts de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les politiques de rémunération : vers un accroissement de la flexibilité ? », in Peretti et Roussel, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, p. 199-213.

Alis D. et Vidaillet B. (1996), « L'aménagement du temps de travail au service de l'emploi », *Revue Personnel ANDCP*, janvier 1996

Alis D. (1996), « Gérer les temps de travail » in *Tous DRH*, ouvrage collectif sous la direction de J.-M. PERETTI, Editions d'Organisation, mars 1996

Allouche J. et Laroche P. (2005), "the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance". A survey in Allouche J. (Ed.), *Corporate Social Responsibility. Performance and Stakeholders*, Chapter 1, London: Palgrave Macmillan.

Allouche J., et P. Laroche (2005), « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature », Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars, <http://www.univnancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/Allouche%20Laroche.pdf>.

Amadiou J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Seuil.

Amblard M. (2008), « La mesure comptable de la performance financière : évolution des normes, stabilité des principes », 29^{ème} congrès de l'AFC, ESSEC, Paris

Amblard M. (2007), « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin, Montréal.

Amir, E. et B. Lev, (1996), "Value-relevance of nonfinancial information : The wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, vol.22, 3-30.

Andriof, J. et S. Waddock, 2002. "Unfolding stakeholder engagement", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.

Angle, H. L., Perry, J. L. (1983), "Organizational commitment: individual and organization influences". *Work and Occupations* n°10, 123-146.

Aoki M. (1991), « Le management japonais : le modèle J d'Aoki », *Problèmes économiques*, 2225, 1-14.

Argenti J. 1997. "Stakeholders: the Case Against", *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, p. 442-445.

Armstrong – Stassen M., Horsburch M.E., et Cameron S.J. (1994), «The reaction of full time and part-time nurses in restructuring in the Canadian health care system». *Academy of Management Best Papers Proceeding*, p96-100.

Areiller D. (2000), « La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre », *Les Cahiers du DRH*, Editions Lamy, p.36.

Atkinson, A.A. et Shaffir, W., (1998), « Standards for field research in management accounting », *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 41-68.

Aupperle, K.E. (1982), "An empirical inquiry into the social responsibilities as defined by corporations: an examination of various models and relationships", Doctoral dissertation, University of Georgia.

Aupperle, K. E., A. B. Carroll et J. D. et Hatfield (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446-463

B

Backman J. (1975), "Social responsibility and accountability", *New York University Press*.

Bachelard Gaston (1938), *la formation de l'esprit mathématique*, 16^{ème} tirage Librairie philosophique J.VRIN 1996.

Bachelard Gaston (1934), *le nouvel esprit scientifique* 5^{ème} tirage janvier 2012, 7^{ème} édition Qaudrige puf

- Baetge, Jörg/Noelle, Jennifer (2001) ,”Shareholder-Value-Reporting sowie Prognose- und Performancepublizität”, *Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, no. 4, pp. 174-180.
- Balabanis, G. H.C Phillips et J. Lyall (1998), “Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked?”, *European Business Review*, 98 : 1, 25-44.
- Baillargeon, J., (2003), « L’analyse factorielle confirmatoire », Janvier 2003 : [http : //www.uqtr.ca/cours/srp-6020/afc/afc.pdf](http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/afc/afc.pdf)
- Ballet Jérôme et De Bry Françoise (2001), *L’entreprise et l’éthique*, Éditions du Seuil, Paris.
- Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, La Découverte édition.
- Baldwin T.T., Magjuka R.J. et Loher B.T. (1991), “The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning” *Personal Psychology*, 44 (1), 51-65.
- Banker, R. D., G. Potter et D. Srinivasan (2000), “An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures”, *The Accounting Review*, 75, 65-92.
- Barber A.E., Dunham R.B., Formisano R.A. (1992), «The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study», *Personnel Psychology, Durham*, vol. 45, n° 1, pp.55-76.
- Bardin L. (2003), *L’analyse de contenu*, 11ème édition Paris, UPF
- Barlaw R. (1992), “Relationship Marketing”, *The Ultimate in Customer service. Retail Control*, mars, p.29-37
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, vol.17, n°1, 99-120.
- Bass B.M. (1952), “Ultimate Criteria of Organizational Worth”, *Personnel Psychology*, n° 5, p. 157-173.
- Baron R.M., et Kenny D.A., (1986), « the moderator-mediator variable distinction on social psychological research : conceptuel, strategic, and statistical considerations » *Journal of personality and social Psychology*, vol.51. p. 1173-1182.
- Becker, B. & Huselid, M. (2001), « The Strategic Impact of HR ». *Harvard Business School Publishing, Balanced Scorecard*, May – June 2001
- Benzécri, J.P., (1995), « Convergence des processus et modèles d’économie libérale et de philogénèse » *Les Cahiers de l’Analyse des Données*, Vol. XX, n°4, pp. 473-482.
- Benzécri, J.P., Benzécri, F., et coll. (1986), *Pratique de l’Analyse des données en Economie*, Dunod, Paris,
- Benzécri, J.P., (1973), « La place de l’a priori », *Encyclopédia Universalis*, Vol 17, Organum pp. 11-24.
- Ben Yedder. M et Zaddem. F. (2009) , « La Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d’affrontements? »; *Revue multidisciplinaire sur l’emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 84-103.
- Berman, S.L. Wicks, S A.C., S. Kotha et T.M. Jones (1999), “Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 42 : 3, 488-506.
- Bernard C. I. (1938), “The functions of the Executive”, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bessire D. (2005), « Responsabilité sociale de l’entreprise et parties prenantes : Compter ou discuter ? » *Comptabilité et Connaissances*, France (2005)
- Besson et Haddadj (2003), « Adaptation internationale des échelles de mesure entre universalisme et culturalisme : application à la mesure de l’environnement de l’entreprise », XIIème Conférence de l’AIMS, les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- Béthoux E., Didry C. & Mias A. (2007), « What Codes of Conduct Tell Us : corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation », *Corporate Governance : An International Review*, vol 15 (1), p. 77-90, janvier.

- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bouchikhi H., Kimberly J.R. (1999), « L'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXI^e siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n° 3, pp. 114-121.
- Bowen H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row..
- Bowman, E.H. et M. Haire (1975), "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 18 : 2, 49-58.
- Burke L. et J.M. Logsdon, W. Mitchell, M. Reiner et D. Vogel (1986), "Corporate community involvement, in the San Francisco Bay Area", *California Management Review*, 28: 3, 49-58 .
- Beach, L.R. (1993), « Four revolutions in behavioural decision theory », *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, p. 271-292.
- Becker B.E. et Huselid M.A. (2001), "The strategic impact of HR". *Harvard Business School Review*.
- Beam, B. et J. McFadden. (1988), *Employee benefits, Homewood, IL : Richard D. Irwin*, 2^{ème} édition.
- Berger – Douce S. (2008), «Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, p. 9 – 29 2008.
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, vol. 2, Septembre, p. 127-150.
- Bédard, J ,Gendron, Y., (2004), "Qualitative research on accounting: some thoughts on what occurs behind the scene", in Humphrey, C. et Lee, B. (edition), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scene view of using qualitative research methods*, Elsevier Ltd.
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, le seuil 2004.
- Berry, A. J et Otley, D. T., (2004), "Case-based research in accounting", pp. 231-255, in Humphrey, C. et Lee, B. (edition), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scene view of using qualitative research methods*, Elsevier Ltd.
- Beyssac T. (de), Peretti J.-M. (2000), «Evolution des politiques de rémunération: aperçu international», in *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Coordonné par J.-M. Peretti et P. Roussel, Vuibert, Paris, pp. 35-47.
- Black, J.S. et G.K. Stephens (1989). « The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments », *Journal of Management*, vol. 15, p.529-544.
- Blanchard K., Peale N. V. (1988) ; *Ethique et management. Réussir en restant intègre*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Bluedorn, A. C. (1980), "Cutting the Gordian Knot: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research." *Sociology and Social Research*, 64, 477-496.
- Brief A.P., Aldag R.J. (1980), «Antecedents of organizational involvement», *Sociology of Work and Occupations*, vol.7, pp. 210-221.
- Brummer, J. J. (1991). « Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis ». New York: *Greenwood Press*
- Bonardi A. et Truck I.(2006), « Une introduction à la logique floue, pour une approche prospective pour la visualisation du son ». IARM, Université Paris 8 ; http://gtv.mshparisnord.org/IMG/pdf/SeminaireMSH_9-01-06.pdf
- Borne P.et coll., (1998): *Introduction à la commande floue*, Edition Technip, Paris.

Bouinot J. (2001) « Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises françaises : un tournant favorable en 2001 », *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Débats, Des évolutions dans les comportements spatiaux des entreprises, mis en ligne le 15 mai 2002. URL : <http://cybergeo.revues.org/index4214.html>.

Bouchikhi, H. et J.R. Kimberly (1999b). « De la libre entreprise à la libre personne », *L'Expansion Management Review*, septembre, p.6-14.

Bouchon-Meunier B (1995), *La logique floue et ses applications*. Editions Addison – Wesley France, Paris.

Bouquin H. (2004), "*Le contrôle de gestion*", 6^e éd., PUF, Paris.

Bouquin H , (1986), *le contrôle de gestion*, PUF.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

Boxenbaum, E. et J.-P. Gond (2004). "Studying the diffusion of SRI." Note de recherche du LIRHE.

Bowen Howard Rothman (1953), « social responsibilities of the businessman », Harper& Row, New York

Burgaud, D. (2001), *Le salaire ne fait plus tout*. Editions d'organisation.

Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J. [1996], « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, p. 49-56

C

Cadin L., Guerin F. et Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.

Cai, J., et T. Loughran, (1998), «The performance of Japanese seasoned equity offerings, 1971-1992», *Pacific-Basin Finance Journal* n°6, 395-426.

Charreux G. (1989), « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », CREGO - IAE Dijon Octobre 1989.

CJD Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (2004), *Le guide de la performance globale*, Éditions d'Organisation, 2004.

Catherine M.S. et Jacques B.A. (2009), « Rôle des parties prenantes dans la décision de relocalisation » ; Colloque ESC Bretagne Brest - A la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion .

Campbell D.T. , et Fiske D.W. (1959),«Convergent and discriminant validation by the Multitrait-Multimethod matrix », *Psychological Bulletin*, Vol.56, p.81-103

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979), « The Michigan organizational assessment questionnaire ». Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

Capron M. & Quairel F. (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale » *Revue de l'organisation responsable* Volume 1, Numéro 1, Avril 2006 (p 5-17).

Cappelli P. (2000), "Managing without commitment", *Organizational Dynamics*, Vol.28, n°4, p.11- 24.

Créé D. (2007), « La fidélité du Client, entre mythe et réalité », in *Marketing : Synthèses et perspectives*, coordonné par F. Salerno, Eds Vuibert, Déc. 2007

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.

Capron, M. (2003), « Économie Éthique Privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Paris.

- Carroll, A. B. (1979), "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38 : 3, 268-295.
- Carroll Archie B. et Buchholtz Ann K. (2002), *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management* (5^{ème} éd.), Mason, Ohio, South-Western.
- Castagnos J.- C. et Le Berre M. (2001), « Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur », In Peretti J.M. & Roussel P. (coordonné par), *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, Paris, 233-244.
- Cauvin et Bescos (2004), « L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique », Actes du 25^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans, 12-14 mai.
- Cavagnac, M. et B. Sire (1994), « Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.17-25.
- Cazal D (2006); « LA RSE et ses parties prenantes : Enjeux sociopolitiques et contrats » Document de travail du LEM
- Cazal D. (2006), « RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ? », VIII^{ème} Université de printemps de l'audit social, Dakar, mai 2006
- Cazal D. et Dietrich A. (2005), « RSE : parties prenantes et partis pris », VII^{ème} Université de printemps de l'Audit Social, Marrakech,
- Cazal D. et Dietrich A. (2005), « La théorie des parties prenantes : perspectives critiques pour la recherche sur la RSE », 3^e Congrès de l'ADERSE, Lyon, octobre
- Cazal D. (2005), « RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ? », VII^{ème} Université de printemps de l'Audit Social, Marrakech, mai
- Cerdin, J.-L. (2002), *L'expatriation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Cerdin J.L., Colle R. et Peretti J.M. (2003), « L'entreprise à la carte une innovation pour fidéliser », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX Marseille W.P. no 666
- Cerdin J.L., Colle R. et Peretti J.M. (2004), « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », Actes du 15^e Congrès de l'AGRH, Montréal.
- Cerdin, J.L. et Peretti, J.M. (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55.
- Chamak A. et Fromage C. (2006), *Le capital humain ; Comment le développer et l'évaluer*, édition Liaisons.
- Chaminade, B. (2003), *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.
- COB (2001) : « Recommandation no. 2001-01 relative à la communication des émetteurs sur la création de valeur actionnariale », *Bulletin COB*, no. 356, avril, pp. 1-6.
- Chanal V. Moscarola J (1998), « Langage de la théorie et langage de l'action, analyse lexicale d'une recherche action sur l'innovation », Acte des 4^{ème} journées JADT, 1998
- Clarck J.M. (1994), *Social control of Business*, New York: McGraw-hill.
- Clarkson M. B. E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Clarkson M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- Colle R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.
- Colle R. (2003), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme pour les organisations socialement responsables. Une étude de l'influence des choix offerts aux salariés sur leur satisfaction et leur fidélisation », Actes de la V^{ème} Université de printemps de l'IAS : Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise.

Colle, R. (2003), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme pour les organisations socialement responsables. Une étude de l'influence des choix offerts aux salariés sur leur satisfaction et leur fidélisation », Actes de la Vème Université de printemps de l'IAS : Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise, p.114-124. 25.

Connolly T., Conlon E.J., Deusch S.J. (1980), « Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach », *Academy of Management Review*, vol. 5 n° 2, p. 211-217.

Couratier C. et Miquel Ch. (2007), *Les études qualitatives, théorie, applications, méthodologie, pratique*. L'harmattan édition Paris 2007.

Crandall, W.R. et J.A. Parnell (1994), « On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave : re-opening the case for participation », *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 30, n°2, p.197-209.

Crane, A. (2000). "Corporate greening as amoralisation." *Organization Studies*.

Cochran, P.L. et R.A. Wood (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of management journal*, 27, 42-56 .

Cornell, B. et R. Shapiro (1987), "Corporate stakeholders and corporate performance", *Financial Management*, 16, 5-14.

Cortine J.M. (1993), « what is coefficient Alpha ? An examination on théory and application », *Journal of Applied Psychology*, Vol 78 n°1 p 98-104

Coulon. R (2006) , « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable* Volume 1, Numéro 1, Avril 2006 (p 48-64).

Commission des communautés Européennes (2001), « Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM(2001)366 final, Bruxelles, 18 juillet.

Commission européenne (2002), « La responsabilité sociale des entreprises – Une contribution des entreprises au développement durable », Luxembourg, juillet.

Cotton J.L. et Tuttle J.M.(1986), "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research ", *Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 55-70.

Cumby, J. et J. Conrod (2001), "Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 261-272.

Churchill G.A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol.16, p.64-73.

D

Dany, F., Livian, Y-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, 2e editions, Vuibert, 2002.

Dalton, A. (2005), « Applebee's Turnover Recipe, » *Workforce Management Online*, May 2005.

Dalton D.R., Mesch D.J. (1990), «The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover», *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n° 2, pp. 370-387.

Daudé B., et Noël C., « La responsabilité de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Revue Management et Avenir*, n°10, p. 39-56, 2007.

Davis K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities", *California Management Review*, 2, 70-76.

Debbi A. (2005), « La mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs » Workshop VM – Décembre 2005.

De Breto Cesar (2006), « ISR : Comment les critères extra-financiers impactent les objectifs de gestion », *revue d'économie financière* n°85 Septembre 2006 p.160-161.

De Bondt W. (1993); "betting on trends: Intuitive forecast of financial risk and return". *International journal of forecasting* 9(3), 355 -371

- Decock-Good C., (2000a), « les déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises, le cas de Mécénat », thèse en science de gestion Paris Dauphine.
- Decock-Good, C. (2001), « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 4, décembre, 29-57
- Dejean F., (2002), « l'investissement socialement responsable une revue de la littérature », congrès de l'AFC, vol 3
- Degeorge .F et Derrien F, (2001), « Les déterminants de la performance à long terme des introductions en bourse : le cas français », *Banque et Marchés*.
- Deheuvels T. (2006), « ISR : Un concept en devenir », *Revue d'Economie financière* n°85 Septembre 2006 p. 20 .
- Dejean F., et Gond J-P. (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, p. 5-32, 2004.
- Déjean, F., J.-P. Gond, et al. (2004), "Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry." *Human Relations* 57(6): 741-764.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004), *Retentionmanagement, Die richtigen Mitarbeiter binden*. Bielefeld.
- Dernoncourt F. (2011), « Introduction à la logique Floue » :Ref: <http://franck-dernoncourt.developpez.com/tutoriels/algo/introduction-logique-floue/>
- Dhar R. et Kumar A. (2001), "Non-random walk down the main street: impact of price trends on trading decisions of individual investors", Yale ICF Working paper.
- D'humieres P. (2005), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, Paris.
- Divoux J-M. et Scholler J-P. (2001), *Les placements financiers, choisir les produits adaptés*. Edition de Verneuil Paris 2001
- Didier F.. (1996), *La protection des consommateurs*. Paris : Dalloz
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), «The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48. p1750-1762.
- Dion D., Pacqyerot M.et Sueur I. (2001), « La fidélisation des partenaires. Enjeux stratégiques et variables d'action », Actes du XVIIe Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, www.afm-marketing.org.
- Donaldson T. et LE Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Dohou, A. et Berland, N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007.
- Dominique Bessire (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et parties prenantes : Compter ou discuter « ? cahier de recherche LOG (Laboratoire Orléanais de Gestion).
- Drucker-Godard C., Ehlenger S. et Grenier S. (2003), « validité et fiabilité de la recherche » in Thiétart R_A. (coord), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris p 257-287
- Drucker, P. (1995), « The information executives truly need' », *Harvard Business Review*, Jan- Feb, pp. 54-62.
- Dubois D, Prade H (1980), "Fuzzy Sets and Systems : Theory and Applications" *Academic Press, New York*.
- Dubois D, Prade H (1985), "A Review of Fuzzy Sets Aggregation Connectives", *Information Sciences* n°36 : 85-121.

Dubois D, Prade H (1986), "Weighted Minimum and Maximum Operations. Fuzzy Sets Theory" *Information Sciences* n°39:12-28.

Dutot C. (2004), « Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise :Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriersde deux industries métallurgiques du Pays de Retz », Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

Dupuis, J.C. (2007), « la responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance réseau ? » Groupe de recherche en Économie et Management des Organisations (GEMO) n° 2007-02

Dyer L. (1999), "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited : progress, problems and prospects", in Wright P.M., Dyer L. et al., éd., *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-first Century*, Supplément 4, Jai Press inc., Stamford, CT, (1999).

E

Eccles, R.G. (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances », in *Les systèmes de mesure de la performance*, *Harvard Business Review*, Éditions de l'Organisation, 25-59 pages

Eccles R.G. (1991), « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, January February, p. 131-137.

El-Shayeb Y. (1999), « Apport de la logique floue à l'évaluation de l'aléa « Mouvement de Terrain des sites géotechniques » : propositions pour une méthodologie générale ». Thèse de doctorat INP de Lorraine.

Ernult.J. et Ashta.A.(2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives » ; Cahiers du CEREN 21 (2007).

Everaere C. (1999), "L'autonomie dans le travail : sens et contresens", In Les Actes de l'AGRH : "La GRH : contrôle et autonomie" Tome 2, p 169 – 480.

Evrard, Y., Pras B. et Roux, E. (2003), *Market – Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod.

F

Fatoux F. (2006), « La responsabilité sociétale des entreprises, facteur de développement de l'investissement socialement responsable », *revue d'économie financière* n°85 Septembre 2006 p.41-48.

Feldman, D.C. et D.C. Thomas (1992), « Career management issues facing expatriates » , *Journal of International Business Studies*, vol. 23, p.271-293.

Florence P. (2004), *Valorisation d'entreprises et théorie financière* ; Éditions d'Organisation 2004.

Ferone, G., C.-H. (d') Arcimoles, et al. (2001), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.

Ferrier D. (1996), *La protection des consommateurs*. Paris : Dalloz.

Fodor J, Roubens M (1992), "Aggregation and Scoring Procedures in Multicriteria Decision Making Methods". In: FUZZ - IEEE'92 (Actes de la 1ère Conférence Internationale sur les Systèmes Flous), San - Diego, pp 13-21.

Fodor J, Roubens M (1994), "Fuzzy Preference Modelling and Multicriteria Decision Support" *Kluwer Academic Publishers*, Dordrecht.

Fogler, H.R. et F. Nutt (1975), "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", *Academy of Management Journal*, 18, March, 155-160.

- Fornell, C., & Larcker, D.F (1981), «Evaluating structural equations models with unobservable and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18, 1, p 39-50.
- Frederick, W.C., (1994/1978), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33: 2, 150-164.
- Frederick, W. C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought (working paper 1978 - published in 1994)." *Business and Society* 33(2).
- Frederick, W. C. (1986), "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs." *California Management Review* vol.28(2).
- Frederick W. C. (1998), "Moving to CSR4." *Business & Society* 37(1 - March): 40 - 60.
- Freedman, M. et B. Jaggi (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance, Omega" :*The International Journal of Management Science*, 10, 192-212.
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962), "Capitalism an freedom", Chicago : University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 September.
- Freeman R. Edward et Reed David L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*, Printemps, vol. 25 n° 3, pp.88-106.
- Frigo, M.L. (2002), "Nonfinancial performance measures and strategy execution", *Strategic Finance*, Aug, 84 (2), 6-9.
- Frooman J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.
- Fuller D.A. (1999), « Sustainable Marketing », Sage Publication, London-New Delhi .
- Fustier B (2000), « Evaluation, prise de décision et logique floue ». *Economie appliquée* 1 : 155-174.
- Fustier B, Serra D (2001), « Sensibilité des sites touristiques. Une approche fondée sur la logique floue ». *Teoros* 3 : 45-53.
- Fustier B (1994), « Approche qualitative d'un problème d'évaluation ». *Journal de Mathématiques du Maroc* n°2 : 81-86.
- Fustier B (1994), *Evaluation multicritère : une approche qualitative in Applying Multiple Criteria Aid for Decision to Environmental Management* : 51 - 62. Paruccini editor, Kluwer Academic Publishers, Brussels and Luxembourg. Printed in the Netherlands.
- Fustier B (2006), "The mathematical Framework of Fuzzy Logic in Fuzzy Set Approach to Multidimensional Poverty Measurement "(12-34). Springer, New York.

G

- Gabriel P. et Gabriel P. (2004), « Diffusion du principe de développement durable dans le monde des affaires : application d'un schéma conventionnel », *Revue Française de Gestion*, 152, septembre-octobre, 199-213.
- Gabriel P. (2001) ,http://ace.montefiore.ulg.ac.be/elap/documents/ELEN032/Fuzzy_2.pdf.
- Gasmi N. et Grolleau G. (2005), « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°157, p.115-136
- Gauzente C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 – 165.
- Georgopoulos B.S., Tannenbaum A.S. (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, vol. 22, p. 534- 540.

- Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41
- Giamporcaro, S. (2004), "L'investissement socialement responsable en France. Un outil au service d'une action politique par la consommation ?" *Sciences de la Société*.
- Gibert .P, (2000), « Mesure sur mesure », *Revue politiques et management public*, volume 18, n°04, décembre.
- Girad C. (2002), « Les actionnaires minoritaires » ; *Revue française de gestion* 2002/5 pages 183 - 202.
- Girod-Séville.M. et Perret V.(2002), «Les critères de validité en science des organisations: les apports du pragmatism paru dans Mourgues N. et alii (dir), *questions de methods en science de gestion* , Chap12 p.315-333,EMS, 2002
- Gomez P.-Y. (2001), *La République des Actionnaires*, Syros édition.
- Gomes C.F., M.M. Yasin et J.V. Lisboa (2004), "An examination of manufacturing organizations' performance evaluation", *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (5), 488-513.
- Gond J.P. et Mercier S. (2005), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature » ;note n°411 <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
- Goldstein I.L. (1986), *Training in organizations needs assessment, development, and evaluation*, 2nd edition, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Grandhye.J.P et Poisson .P, (2001),« Le management par la valeur pour concevoir et rédiger un projet d'établissement hospitalier », Congrès international de l'AFAV ;
- Golembiewski R.T. et Prohel C.W. (1978), «A survey of the empirical literature of flexible work hours : Character and consequences of a major innovation», *Academy of Management Review*, vol 3. p 837-853.
- Gond J.-P. (2006), « Gestion des ressources humaines et développement durable », in *Le développement durable au coeur de l'entreprise*, coord. Reynaud E., Dunod, p. 83-105
- Gond J.P (2006), « Construire la relation (Positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'IS : de la performance à l'autoréalisation ». *Revue d'Economie financière* n°85 Septembre 2006 .
- Gond, J.-P., C. Louche, et al. (2005), "Legitimizing Social Rating Organizations: On the role of objects in the micro-processes of SRI legitimation in Europe". Paper presented at the conference of the International Association for Business and Society, Sonoma, California.
- Gond, J.-P. et A. Mullenbach (2004), « Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, 205, Jan/Fev. 93.
- Gond, J.-P. et B. Leca (2004), « La construction de la notation sociale des entreprises, ou l'histoire d'Arese ». *Sciences de la Société* vol.62: 189-207.
- Goodpaster, (1991). "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1,p. 53-73.
- Gounant H.(2006), *Améliorer ses performances avec le traiding, une méthode accessible à tous les investisseurs actifs*, Gualino édition Paris 2006.
- Graves, S.B. et S.A. Waddock (1994), "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 37 : 4, 1034-1046.
- Graves, S.B. et S.A. Waddock (1999), "A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant", *International Journal of Value-Based Management*, 12 : 1, 87-99.
- Griffin J.J. (1996), "The Toxic Release Inventory: Limitations and Implications Pp". 324-9 in K. Rehbein (ed), *Proceeding from the Sixth International Association for Business and Society*.
- Griffin, J.J. (2000), "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business et Society*, Vol. 39, n° 4, December 2000, pp.479-491.

Griffin, J.J. et J.F. Mahon (1997), "The Corporate Social Performance and corporate Financial Performance Debate", *Business and Society*, 36 : 1, 5-31.

Guilbert, L., Henda, S. (2008), « Les attentes des cadres en matière de fidélisation au travail ». Colloque AIPTLF, Québec (Canada), Août 2008.

Guilbert, L., Henda, S. (2008), « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire. Carrières et contextes », 5^{ème} journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 Mai 2008.

Guerfel-Henda Sana et Guilbert Laure (2008) ; « La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire » Congrès AGRH 2008. La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations Du 9 au 12 novembre 2008.

H

Hall R.H. (1980), « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 16, p. 536- 545.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. et Balack W.C. (1989) : *Multivariate data analysis with readings*, 5^{ème} édition Upper saddle River NJ : Prentice-Hall.

Handfield-Jones H. et B. Alxelrod. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Publishing: Boston MA.

Hechizer B. (1994), « The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention », *Benefits Quarterly*, 10 (4), 84-90.

Henda S., Fronteau, A. (2006), « La fidélisation des salariés : enjeu de performance des entreprises », *Workshop on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research*. LIRHE & GRACCO CNRS, University of Toulouse 1,

Henda S., Guilbert L. (2008), « La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire ». Congrès AGRH, Dakar (Sénégal), Novembre 2008.

Henda S., Guilbert L. (2008), « La fidélisation des salariés : nouvelle pratique de gestion des ressources humaines ou nouvelle politique de changement ? » Colloque ISEOR, Lyon, 21 Avril 2008.

Heneman, H.G. III, & Schwab, D.P. (1985), « Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement ». *International Journal of Psychology*, 20: 129-141.

Heshizer B. (1994), «The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention», *Benefits Quarterly*, vol. 10, n° 4, pp. 84-90.

Hicks W. D et Klimoski R. J. (1987), « Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment », *Academy of Management Journal*, 30 (3), p 542 – 552.

Hillman A. J. & Keim G. D. (2001), « Shareholder value, stakeholder management, and social issues : What's the bottom line ? », *Strategic Management Journal*, 22, p. 125-139.

Hills C.L. et Jones T.M (1992), « Stakeholder-agency theory »; *Journal of Management Studies* 29(2) p131-154

Hlady-Rispal M. (2002), « La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion », Bruxelles, DeBoeck Université.

Homburg, C., et Bruhn, M. (1998), « Kundenbindungsmanagement - eine Einführung ». In C.Homburg (Ed.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen* (pp. 4-35). Wiesbaden: Gabler.

Hopwood, A.G., (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Supplement, 156-182.

Hopkins, Michael (2005), "Measurement of corporate social responsibility". *International Journal of Management & Decision Making*, Vol. 6 (3/4), 213-231.

Hossefeld C. et L Klee L. (2003), « Informations financières sur la performance des entreprises allemandes et françaises », Actes du 24^e Congrès de l'Association Française de

Comptabilité, Louvain-la-Neuve, Belgique, 21- 23 mai ,actes en ligne :http://www.afcca.com/docs_congres/congres2003/COM036.PDF

Hosseini J. C., Brenner S. N., (1992) « The Stakeholder Theory of the Firm : a Methodology to Generate Value Matrix Weights », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2 ,n° 2, p. 99-119, 1992.

Hopkins W. E., Hopkins S. A., « The Ethics of Downsizing : Perceptions of Rights and Responsibilities », *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, p. 145-156, 1999

Huault I. DiMaggio P. et Powell W., (2002), "Des organisations en quête de légitimité" in S.Charreire & I. Huault, *Les Grands Auteurs en Management*, EMS : 99-111.

Hubler J. et Schmidt G (1989), « Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français? », Actes du 9ième congrès de l'AGRH, novembre 1998, pp. 627-644.

Husted B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, 13 : 3, 286-294.

Husson B., *La prise de contrôle d'entreprises*, 2e éd., Presses Universitaires de France, Paris, 1990.

Hutton, R. B., L. d'Antonio, et al. (1998), "Socially Responsible Investing." *Business & Society* 37(3): 281-306.

I

Igalens J., Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Éditions d'organisation, 2002

Igalens, J. & Gond, J.-P. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, pp. 111-130.

Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Ilieva J.,Baron S., Healey N.M (2002), "online surveys in marketing research : Pros and Cons", *International journal of market Research*, 2002, vol; 44,3, pp. 361-376.

Ittner C.D. et D. F. Larcker (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*,36, 1-35."

Izraelewicz E. (1999), *Le capitalisme Zinzin*, Editions Grasset et Fasquelle ;

J

Jacoby J. et Kyner D. (1973), « Brand loyalty versus repeat purchasing behavior », *Journal of Marketing Research*, vol.10, n°1, p.1-9.

Jaffe, M., R. Hamelet et D. Giffard-Bouvier (2001), « La rémunération des cadres dirigeants et supérieurs », *Les Echos, l'Art du Management*, 28 mars 2001, article présent sur le site : www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les_echos_018.html.

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2012a), « The Intention for Voluntary Departure of Staff: A Quantitative Study for a Scale Measuring ». *International Journal of Business and Management Tomorrow Vol. 2 No. (7) Juin 2012*

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2012), « The company and its role in balancing the interests of different stakeholders: issue its financial performance? » *International Journal of Business and Management Tomorrow Vol. 2 No. (2), pp 3-7 February, 2012*

Jahmane A, Van Hoorebeke D et Fustier B. (2011), « Individual investors and the financial crisis : Towards a scale of loyalty : Application to Tunisian financial market » *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.

Jahmane A, Van Hoorebeke D et Louart P. (2011), « The link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale », *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011

Jahmane A. et Jlassi D.(2012), « La diversité des caractéristiques des PME et leur effet sur L'Internationalisation et les moyens de mesure de la performance ». 8^{ème} *Rencontres Internationales de la Diversité*, «Diversité(s), RSE et solidarité » (El Djadida ,Maroc) 28 et 29 septembre 2012

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2012 a), « Le lien entre l'intention de départ volontaires des personnels et la performance financière à travers une échelle de mesure,« Application du modèle de la Logique Floue », 30ème Université d'Eté de l'IAS, Dijon, 30 et 31 aout 2012

Jahmane A, Van Hoorebeke D. et Louart P. (2012), « Le lien entre l'intention de départ volontaire des personnels et partage au sein de l'entreprise à travers des échelles de mesure »,14^e *Université de Printemps de l'Audit Social* , Oran, Algérie16 et 17 mai 2012

Jahmane A. (2011b), « La Performance Financière et La Performance Sociale des Entreprises ; Une diversité des méthodes de mesure et des résultats empiriques des Liens ».7ème *Rencontres internationales de la diversité*, IAE de CORTE les 29 et 30 septembre 2011

Jahmane A. (2011a), « Les déterminants de la fidélisation et l'efficacité des personnels dans l'organisation » 54^e congrès de L' ASSAC Montréal, Québec. 2-5 juillet 2011.

Jahmane A. (2011), « La RSE et L'ISR deux moyens pour fidéliser et partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels? » 6ème Congrès du RIODD, Luxembourg 16 -17 juin 2011

Jahmane A. et Van Hoorebeke D. (2011a), « L'actionnariat des particuliers : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien », 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes 7-9 juin 2011

Jahmane A. et Van Hoorebeke D. (2011), « L'entreprise peut-elle fidéliser ces parties prenantes ressources à l'aide de ses politiques RSE et ISR ? »,13ème université de Printemps de l'Audit Social et de Responsabilité Sociale de l'Organisation(RSO),Agadir 2-3 juin 2011.

Jahmane A, Van Hoorebeke D et Fustier B. (2010), « Les Investisseurs particuliers et la crise financière : Vers une échelle de fidélisation ; Application au Marché financier Tunisien », Colloque Djerba 2010 « Régulations Financières » les 12 et 13 Décembre 2010 TUNISIE

Jahmane A. (2010b), « La mesure de la performance globale de l'entreprise ; Une diversité de concepts, courants des pensées et des indicateurs », 6ème *Rencontres internationales de la diversité*, IAE de Corte Octobre 2010 .

Jahmane A.(2010a) , « La Responsabilité sociale de l'entreprise et l'Innovation ; deux exigences pour fidéliser les parties prenantes ? », 7^{ème} Congrès de l'ADERSE : RSE & Innovation 23, 25 mars 2010.

Jahmane A. et Van Hoorebeke D.(2009) , « L'entreprise et son rôle d'équilibrant des intérêts des différentes parties prenantes : enjeu de sa performance financière », 5ème *Rencontres internationales de la diversité*, IAE de Corte Octobre 2009

Jain, B., et O. Kini, (1994), «The Post-Issue Operating Performance of IPO Firms», *The Journal of Finance* 49, 1.699-1.726.

Jain, B., et O. Kini, (1995), «Venture Capitalist Participation and the Post-Issue Operating Performance of IPO Firms», *Managerial and Decision Economics* 16, 593-606.

Jenkins, R. (2001), "Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy, Technology", *Business and Society, Programme Paper N° 2*, Genève, UNRISD (ONU).

Jensen M. C. (2002), « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function », *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256

Jensen M. C., Meckling W. (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Jensen M.C., Ruback R.S., (1983), « The Market for Corporate Control: the Scientific Evidence », *Journal of Financial Economics*, vol. 11, avril 1983.

Johnson, R. et D. Greening (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, 42 : 5, 564-580.

Jones T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22: 2, 59-67.

Jones J. M. (1990), "Verification of toxic Release Inventory Data Using Other Environmental Reports", Utah Department of Health, Division of Environmental Health, August 10.

Jonas Hans (1990), *Le principe responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique*, traduction Das Prinzip Verantwortung [1979], troisième édition, Editions du Cerf, Paris.

Jonas Hans (1995), *Le principe responsabilité, une éthique pour la société démocratique*, Le Cerf, 1995.

Jones J.M. et Wicks A.C. (1999), « Convergent stakeholders theory », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, p. 207.

Jones T.O et Sasser W.E (1995), "Why Satisfied Customer Defect?", *Harvard Business Review*, novembre- décembre p.89-99.

Jorda H. (2009), « Du patriotisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Revue Française de Gestion*, n°29 p. 149-168 janvier-février 2009.

K

Kablé C. (2003), *Les clés d'un parcours boursier réussi, l'expérience des entreprises cotées*. Gualino éditeur Paris 2003.

Kaiser (1974), « An index of factorial simplicity », *Psychometrika* vol 39 p 31-36.

Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*, *Gestion*, Economica.

Kaplan R.S. et Norton D. P. (1992), « The balanced scorecard- measures that drive performance », *Harvard Business Review*, 70, 1, pp. 61-66.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P., (1996), "The balanced scorecard", Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P., (2001), "Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, pp. 147-160.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P., (2005), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (cover story)", *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 7/8, s. 172-180.

Keeley M. (1984), « Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 1-25.

Kennerley M., et A. Neely (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2), 213-229.

Kissler G.D. (1994), « The new psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, p 335-352.

Kochan T. A., Rubinstein S. A., (2000) « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 367-386, july-august 2000.

Kotter J. P., Heskett, J. L. (1992), « Corporate Culture and Performance », *The Free Press*, New York,

Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 9th edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.

Kreps, T.J. (1940), "Measurement of the social performance of business". In *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee* (Monograph No.7) Washington, DC:U.S. Government Printing Office.

L

Laban J. (1979), « Contribution à la mesure de la fidélité du consommateur », Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.

Lacoeuilhe J. (1997), « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », *Revue Française du Marketing*, n°165, p.29-41.

Landau, J. and Hammer, T. H (1989), « Clerical employees: Perceptions of career opportunities ». *Academy of Management Journal*, 1986, 29, pp. 385-404.

Langevin P. , Naro G. (2003), « Contrôle et comportements. Une revue de la littérature anglo-saxonne », Actes du 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain-La-Neuve, mai.

Lang, Larry, Eli Ofek, René M. Stulz (1996), "Leverage, investment, and firm growth" *Journal of Financial Economics* , vol. 40, 3-29.

Langtry B. (1994), "Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 431-443.

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

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

Le Maître D. (1998), « Processus d'une configuration organisationnelle et critères de performance », Actes du XIXème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Nantes, 14-16 mai, volume 2, pp. 819-832.

Lebas M. (1995), « Le concept de performance », in *Compter le travail, Travail*, n° 34, printemps/été, p. 137-149

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 66-71.

Lebas M. (1991), «Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités», *Revue française de comptabilité*, Paris, septembre 1991, p. 58.

Lemoine, C. (2004), "Motivation, satisfaction et implication au travail", in Brangier Edition, Lancry

Le Saout E. (2005), « Indice, mon bel indice : dis-moi qui est le plus performant – Le cas des indices éthiques », *Banques et Marchés* n°74.

Lemoine J.F. et Onnée S. (2001), « Vers une meilleure compréhension du statut « d'actionnaire individuel- clients » *Gestion 2000* p.128-140

Lépineux F. (2003), « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M., Paris

L'Hélias S. (1997), *Le retour de l'actionnaire*, Gualino éditeur, Paris

L'hermitte I., (1999), « Différences culturelles et coopération interentreprises : le cas des entreprises en joint ventures internationales », thèse de doctorat en gestion, université de Paris IX Dauphine, Décembre

Liger, P. (2004), *Le marketing des Ressources Humaines*. Paris, Dunod.

- Liger P. (2007), *Le marketing des ressources humaines*, 2eme édition Dunod Paris
- Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of psychology* vol .140 p.1-55.
- Lintner J.(1965), « Security Prices, Risk, and Maximal Gains from Diversification », *Journal of Finance*, vol. 20, n° 5,.
- Logsdon J.M. (1996), "The Toxic Release Inventory as a data source for Business and Society Studies", Pp. 648-53 in D Collins (ed), *Proceeding from the Sixth International Association for Business and Society*.
- Louart P (2005), « postface » de *Modernisez la gestion des hommes dans l'entreprise* de Matmati M. et Le berre M. (2005), éditions Liaisons
- Louart P., Pénan H. (2000), «La valeur des connaissances en sciences de gestion», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, avril, pp. 2-19.
- Louart P. (2000), « Territoires et Problématiques des recherche en GRH, in Rigal J-J. coord., *Recherches et pratiques en gestion*, dalloz édition Paris
- Louart P. (1999), « Attitudes », in LE DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p.64-65.
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » *revue française de gestion* janvier février 1996.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, édition Liaisons Paris.
- Louart P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes » *Revue française de gestion* 1994.
- Louart P. (1992), *Gestion des ressources humaines*, Paris Eyrolles
- Louart P. (1992), « Participations aux résultats : les véritables enjeux », *revue Française de gestion*, Mars, Avril, Mai pp 95 -104.
- Loughran, T., et J. Ritter, (1995), «The New Issues Puzzle», *The Journal of Finance* 50, 23- 51.
- Louche, C. (2004), "Ethical Investment. Processes and mechanisms of institutionalisation in the Netherlands, 1990-2002", Unpublished PhD Dissertation, university of Rotterdam.
- Lorino.P,(2001), « Le balanced scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Actes du congrès de l'AFC, Metz, 2001.

M

- MacGuire, J.B., A. Sundgren et T. Schneeweis, (1988), "Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance", *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872.
- MacGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- MacWilliams, A. et Siegel (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance : correlation or misspecification", *Strategic Management Journal*, 21, 603-60.
- Mac Williams A., Siegel & Wright P.M. (2006), "Guest Editors' Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, vol.43 (1), p.1-18.
- Mac Williams A. et Siegel D.S. (1997), "Event studies in management research : theoretical and empirical issues", *Academy of management journal*, vol 40 (3), pp. 626-657.
- Mangot M. (2008), *Psychologie de l'investisseur et des marches financiers*, 2 ème édition Dunod 2008.

- Maignani et Ralstond A. (2002), « Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations », *Journal of International Business Studies*, 33, 3, p. 497-514.
- Maignan, I. et , O.C. Ferrell (2003), "Nature of Corporate Responsibilities. Perspectives from American, French, and German Consumers", *Journal of Business Research*, 56, 55-67.
- Maignan, I., O.C. Ferrell, et G.T.M. Hult, (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits" , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 27, 4, 455-469.
- Manne H.G. et H.C. Wallich (1972), "The modern corporation and social responsibility", Washington, DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Margolis, J.D. et, J.P. Walsh (2003), "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marni E., et Deckman M. (1996), "Balancing work and family responsibilities: flexitime and child care in the federal government", *Public Administration Review Washington*, vol 56, no 2, p 174-179.
- Martinet AC, Reynaud E, (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre.
- Martinet, A.C. (1990), « Grandes questions épistémologique et science de gestion » in Martinet, A.C. (coord) *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica Paris p.9-29.
- Mattis N. et Zaulouk P. (2003), « Relation investisseurs et contrôle des marchés financiers », *Revue française de gestion* n°147 2003/6
- Medori D. et D. Steeple (2000), "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (5), 520-533.
- Merchant, K. A., (1985), "Control in Business Organizations", MA, Harvard Graduate School of Business.
- Merchant, K.A., (1989), "Rewarding results, Motivating profit center managers", *Harvard Business School Press*.
- Merchant, K.A. (1998), "Modern management control systems", Prentice Hall, Upper saddle River, N.J.
- Mercier Samuel (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
- Mercier Samuel (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyssonier R. (2006), « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60.
- Mikkelson, W., M. Partch, et K. Shah, (1997), «Ownership and operating performance of companies that go public», *Journal of Financial Economics* vol.44, 281-307.
- Miller K.I., Monge P.R. (1986), «Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review», *Academy of management Journal*, vol.29, n° 4, pp. 727-753.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (1991), "Analysing qualitative data: A Source Book for new methods", Beverly Hills, Sage, 1979. Traduit en français: « analyse des données qualitative: recueil de nouvelles méthodes », De Boeck Université 1991.
- Miloud T. (2002), « Performances à long terme des introductions en bourse : Une comparaison pairée entre l'Euro.NM et le Nasdaq »; Université Catholique de Louvain Version février 2002.

Mitchell R. et All (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.

Mintzberg Henry (2004), *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Edition d'Organisation 2004.

Mizumoto M (1989a), "Pictorial Representations of Fuzzy Connectives : Cases of the norms, the conorms and Averaging Operators". *Fuzzy Sets and Systems* n°31: 217-242.

Mizumoto M (1989 b), "Pictorial Representations of Fuzzy Connectives : Cases of Compensatory Operators and Self-dual Operators". *Fuzzy Sets and Systems* n°32: 45- 79.

Modigliani F., Miller M. (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment ", *American Economic Review*, 48: 261-297.

Moore, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34 : 3, December, 299-315.

Moskowitz. (1972), "Choosing socially responsible stocks", *Business and Society Review*, 1, 71-75.

Moulines J.-L. (1998), « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, vol. 13, p.67-73.

Morin.E.M, Audebrand.L.K, (2003), « Organizational performance and meaning of work :correcting for restricted range », 3ème congrès du Ibero Academy of management, Sao Paulo.

Morin E.M, Savoie .A, (2001),« Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », *Revue psychologica*, n°27, Portugal.

Morin E.M, Savoie .A, Beaudin .G, (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin Editeur, Québec.

Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982), « Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover ». San Diego, CA : *Academic Press. Mowday, R.*

Mucchielli A. (1991), « les méthodes quantitatives. Que sais-je ? » N°2561 presses universitaire de France

Mueller C.W., Boyer E.M., Price J.L., Iverson, R.D. (1994), «Employee attachment and noncoercitive conditions of work», *Work and Occupations*, vol.21, n° 2, pp. 179-212.

N

Neri F. (1997), *Raconte moi- la Bourse*, Economica édition 1997

Neveu, J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica éditions.

Neveu J. P., Thévenet M. (2002), *L'implication au travail* , édition Vuibert, pp. 30-35 .

Neveu, J.P. (1996), « La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire », Paris, *Recherche en Gestion*,1996

Ngobo P.et Cappiez A.(2004), « Structure du Capital & Performance de l'entreprise : Le Rôle Modérateur des Différences Culturelles Nationales » ; 13e conférence de l'AIMS. Normandie. juin 2004.

Nguyen P. (2000) , *Investissements, Evaluations d'actifs et gestion du risque*, Economica édition Paris 2000.

Nicole Notat (2007), « La performance est une question centrale », FACE - OCTOBRE 2007 - N° 194 P 25.

Notat N. (2003), « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, pp. 11-28.*Revue de l'organisation. ROR*, N° 1, 2006, p 65-81.

Nouri Belhaj A. (2010), « La rémunération des dirigeants d'entreprise : Perception des parties prenantes »; Thèse de doctorat sous la direction de Peretti JM, IAE de corse 14/12/2010

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill. Rencher, A.C.

Nyeck S. Paradi S., Xuereb J.M, Chebat J-C (1996), « Standardisation ou adaptation des échelles de mesure à travers différents contextes nationaux : l'exemple d'une échelle de mesure de l'innovativité ». *Recherche et Application en Marketing* vol.11, n°3, 1996 pp.57-74.

O

OlfaZ.B et Ezzeddine.B (2007), « Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

Oliver C. (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization" *Organization Studies*, 13(4) : 563-588.

Olivier R.L.(1999) , 'Whence consumer Loyalty', *Journal of marketing* vol.63 p.33-44

O'Neil W.-J. (2000), *Comment gagner avec les actions*, VALOR édition Paris 2000

O'Neill, H.M., C.B. Saunders et A.D. McCarthy, (1989), "Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?" *Journal of Business Ethics*, 8 : 5, May, 353-357.

Orlitzky, M. et J.D. Benjamin (2001), "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review". *Business & Society*, 40 : 4, 369-396.

Orlirlitsky M., Schmidt F.L. and Rynes S.L.(2003), "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n°3, p. 403-441.

O'Reilley, C., Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

Otley, D. (1999). "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research." *Management Accounting Research* 10: 10: 363-382.

Ottaviani T.(2009), *Comment la Bourse a piégé 11 millions de Français*. Max Milo édition ,Essais-Documents Paris 2009.

P

Pardo C. et Valli T. (2010), « ISR Le rôle central du long terme » *Analyse financière*, janvier février mars 2010 n° 34 pp 61-62.

Paillé P.(2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, édition Economica, Paris.

Paillé Pierre .(2006), *la méthodologie qualitative , postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin édition Paris 2006

Palmero S. (2000), « Les effets de types de travail à temps partiel sur les attitudes au travail », Thèse de doctorat. Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

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

Pedhazur E.J. et Pedhazur Schmelkin L. (1991), "Measurement, design, and analysis on integrated approach ". Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum.

Pfeffer C.B., (1994), "Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force", Boston, Mass : *Harvard Business School Press*.

Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), « The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective », Harper and Ross, New-York, 1978.

Perera, S., G. Harisson et M. Poole (1997), "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operationsbased non-financial performance measures: a research note, Accounting", *Organizations and Society*, 22 (6), 557- 572.

Pava M.L. & Krausz J.(1996), "The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: the paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, 15, 321-357.

Pelle C.I. (1998), « Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes », Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 9 Dauphine.

Peretti J. M., (2009), *gestion des ressources humaines* 16^{ème} édition Vuibert Paris 2009.

Peretti J. M., (2006), « Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J. M.. (coord.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, 3 ème édition Paris, p.21-34.

Peretti J.-M. (2005c), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert Entreprise.

Peretti J.-M. M. (2005b), *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert, Paris.

Peretti J.-M.. (2005a), *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris

Peretti J.-M., (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower.

Peretti, J.M. (1999), *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.

Peretti, J.M. (1997), *La fonction ressources humaines et ses clients internes, l'art du management*. Village mondial, Paris.

Peretti, J.-M. et M. Joras (1986), *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Editions d'Organisation.

Pierce J.L., Nexstrom J.W, Dunham R.B. et Barber A.E. (1989), *Alternative work schedules*, Boston : Allyn and Bacon.

Pesqueux Y. (2004), « La notion de performance globale ». 5^o *Forum international Ethics*, Tunis : Tunisie (2004)

Pesqueux Y. et Ramanantsoa B. (1995), « La situation de l'éthique des affaires en France», *Revue d'éthique des affaires*, n° 1, janvier 1995

Pinder, C. C. (1989), « The Dark Side of Executive Relocation », *Organisational Dynamics* 17 (4): 48-58.

Pinkston, T.S. et A.B. Carroll (1996), "A retrospective examination of the CSR orientations :Have they changed ?", *Journal of Business Ethics*, 15:2, 199-206.

Phillips, R. A., R. E. Freeman et A. C. Wicks, (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.

Phillips, R. A., (1997) « Stakeholder Theory and a Principle of Fairness », *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 1, p. 51-66, Jan 1997.

Pichet E. (2008), *Guide pratique de la Bourse*, SEFI édition 3 ème édition Paris 2008.

Plihon D. (2004), *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, édition coll. Repères

Porter, M. (2003), "Interview with Michael Porter "CSR a religion with too many priests?" "European Business Forum.

Poulain-Rehm, T. (2003), « Stock-options, décisions financières des dirigeants et création de valeur de l'entreprise : le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.6, n°3, p.79-116.

Pourtois J-M., Desmet H. et Lahaye W. (2001), « Les points charnières de la recherche scientifique », *Recherche en soins infirmiers*,65, p 29-52.

Pougnat –Rozan S.(2006), « Entre mirage conceptuel et réalités managériales : Quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilités sociale ou vice versa ? » actes de AGRH Reims 2005 : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005pougnat-rozan0127.pdf>

Powell W. , P. DiMaggio (1991), "The New Institutionalism in Organisational Analysis", Chicago : The University of Chicago Press.

Preston, L. et D. O'Bannon (1997), "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, 36: 4, 419-429.

Preston L. et J. E. Post (1975), "Private management and public policy: the principles of public responsibility", Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.

Q

Quivy R. & VAN Campenhout L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Paris, Dunod.

Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », *Public Productivity Review*, June, p. 122-140.

Quinn D. P., Jones T. M., « An Agent Morality View of Business Policy », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 22-42, 1995.

R

Ramonjy, D. (2005), « Discussions autour de la co-construction de la légitimité organisationnelle : comment l'entreprise (ré)concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes », Actes du XVIème Congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, 15-16 septembre 2005.

Rebérioux A. (2008), « Les entreprises cotées ont-elles pour seule responsabilité de servir l'intérêt de leurs actionnaires ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol.1, n°3, p.86-96.

Reichheld F. (1996), "The Loyalty Effect, the hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value", Boston, MA, *Harvard Business School Press*.

Reichheld F. (1996), *l'effet loyauté*, édition Dunod, Paris

Reichheld F. et Sasser W.E. (1990), "Zero defections: Quality Comes to service", *Harvard Business Review*, 68, septembre-octobre, p.105-111.

Riley R. A., Pearson T. A et Trompeter G. (2003), "The value relevance of non-financial performance variables and the accounting information: the case of the airline industry", *Journal of Accounting and Public Policy*, 22, 231-254.

Reix R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert. 1995.

Reinert M. (2008), « Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours », JADT 2008, Lyon, 12-14 mars 2008.

Reiner M. (1986), « Un logiciel d'analyse lexicale [ALCESTE] ». Cahiers de l'analyse des données, pp. 471-484.

Reiner M. (1985), « Classification descendante hiérarchique : un algorithme pour le traitement des tableaux logiques de grandes dimensions », in Diday & al., *DATA ANALYSIS AND INFORMATICS*, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam, 1986, 23-28.

Reiner M. (1983), « Une méthode de classification descendante hiérarchique : Application à l'analyse lexicale par contexte », *Cahiers de l'Analyse des Données*, 1983 : 3, 187-198.

Renneboog L., Ter Horst J. & Zhang C. (2008), « Socially responsible investments : Institutional aspects, performance, and investor behavior », *Journal of Banking and Finance*, .

Roberts, R. (1992), "Determinants of corporate social responsibility disclosure an application of stakeholder theory", *Accounting Organizations and Society*, 17: 6, 595-612.

Roger Alain (2004), « La gestion de la mobilité géographique des salariés : le cas de Technicatome (avec Olivier Roques) », *Revue Française de Gestion* n° 150, mai-juin 2004, p. 71-85

Roger Alain (2007) , « Attraction et fidélisation de la main d'oeuvre dans les secteurs du BTP et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté » (avec Catherine Glee), 18^o Congrès de l'AGRH, Fribourg, septembre 2007

Roger Alain ,Yves Robichaud et Egbert McGraw (2001), « Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, août 2001

Romelaer, P. (2005), « L'entretien de recherche », in Roussel P. et Wacheux F. (coord.), *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p.101-137.

Rosenbloom J.S., Hallman G.V. (1986), « Employee benefit planning », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Roussel, P et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en science humaines et sociales*, éditions De Boeck Université Bruxelles 2005.

Roussel, P.,(2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », In : Roussel, P.et Wacheux, F.(sous la direction), *Management des Ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* , ED. de boeck.

Roussel P. (2001), « La motivation au travail - concept et théories », In P.Louart (Ed.), *Grands auteurs pour la GRH*, Paris : EMS, collection Références.

Roussel P.(1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica, Collection Recherche enGestion, Paris.

Ruf, B.M., K. Muralidhar, R.M. Brown, J.J. Janney, et K. Paul (2001), “An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 32 : 2, July, 143-156.

Ruff, S., Boulanouar, K., Cardebat, D., Celsis, P & Démonet, J.-F. (2001), « Brain correlates of impaired categorical phonetic perception in adult dyslexics”. *Neuroimage*. N°13 : S595

Ruhwedel, Franca/Schultze, Wolfgang (2002), “Value Reporting : Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen”, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, vol. 54, no. 11, pp. 602-632.

Russel, K. (2001), “Retaining High-Performance Employees during Organisational Change”, *Human Resources*, New Zealand, April 2001.

Ryan V. L. & Schneider M. (2002), “The Antecedents of Institutional Investor Activism”, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 4, Octobre 2002, p. 554-573.

S

Sagnier P. (2006), « Promotion et information ISR », *Revue d'économie financière* n°85 Septembre 2006 p.245-250.

Sueur A.(2007) , *Les outils de la stratégie boursière*, Eyrolles édition d'organisation Paris 2007

Sautre G. (2003), « Les balises éthiques en milieu de travail : nouvelles contraintes ou nécessité », *Revue internationale des relations de travail*, Vol 1, N 2, pp 37-67

Schein, E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading: Addison-Wesley.

Said, A.A., H.R. HassabElnaby et B. Wier (2003), An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures, *Journal of Management Accounting Research*, V.15, 193-223.

Salancik G.R. (1977), “Commitment and the control of organizational behavior and belief”, in Staw B.M. et Salancik G.R. (ed) *New directions in organizational behavior*, Chicago, St Clair Press, p. 1-54.

- Salma D. A. (2002), « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative », dans Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot (2002), *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisations, pp. 179-192.
- Saulquin J-Y., et Schier G. (2007), « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire », *Gestion 2000* vol. 6 p. 181-195 novembre-décembre 2007.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherches en sciences de gestion : Approche qualitative*, Paris, Economica
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J. and Blair J.D. (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5 (2) : 61-75
- Savoie-Zajc, L. (2000), « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistée par le logiciel NUDIST », *Recherches Qualitatives*, Vol.21, p.99-123.
- Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2003), "Comparing Big Givers and Small Givers : Financial Correlates of Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 54: 3, July, 195-211.
- Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2004), "Having, Giving and Getting : Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business and Society*, Jun, 43: 3, 135-161.
- Simerly, Roy L. and Mingfang Li (2000), "Market Dynamism, Capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test" *Strategic Management Journal*, vol. 21, 31-49.
- Simonnet, V. (2003), « le capital humain », Dans Allouche, J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert Edition (2003), p.133-144.
- Simpson, W.G. et T. Kohers (2002), "The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, n°35 : 2, 97-109.
- Sladek C.M. (1999), « Work-life: it's all about time », *Benefits Quarterly*, vol.15, n° 2, pp. 7-11.
- Stanwick, P.A. et S.D. Stanwick (1998), "The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 : 2, 195-204.
- Steiner G. A. (1975), *Business and Society* (2ème éd.), New York, Random House.
- Sternberg E. (2001), « The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine, Foundation for Business Responsibilities », Issue Paper n° 4, London.
- St-Onge S., G. Guérin, R. Trottier, M. Simard et V. Haines (1993), « L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel », Actes de l'AGRH, Jouy-en-Josas, p.175-184.
- Stanwick, P.A. et S.D. Stanwick (1998), "The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 : 2, 195-204.
- Steyer A. (2003), *Cours de DEA : traitements statistiques des données : Modélisation sous Amos*, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- Stiglitz Joseph E, Sen Amartya, Fitoussi Jean-Paul (2009), « Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social », 14 septembre 2009. http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf
- Sobczak A. (2004), « La responsabilité sociale de l'entreprise Menace ou opportunité pour le droit du travail ? Relations industrielles/ industrial relations », 2004, VOL. 59, No 1 p26-52
- Sturdivant F.(1979), « Executives and Activists : A test of stakeholder management », *California Management Review* 22 (1) p.53-59
- Suchman, M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp.571-610.

Swanson D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model", *The Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.

T

Taylor, J. (1968). « Toad or butterfly ? A constructive critique of executive compensation practices », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 21; n°4, p.491-508.

Tirole J. (2001), « Corporate governance », *Econometrica*, vol.69, p.1-35.

Thiétart R-A. et coll (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod édition 3^{ème} édition paris 2007.

Tremblay M., Sire B., Pelchat A. (1998), "A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction", *Human Relations*, vol. 51, 5, pp. 667- 688.

Tchankam J-P.et Estay C. (2004), « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n°2, p.31-48 juillet-août 2004.

Tchotourian I. (2006), « Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise », *Revue Management et Avenir*, n°10, p. 57-77, septembre 2006.

Trinquecoste Jean François (2010), *Les stratégies de rétention de l'entreprise ; fidélité, fidélisation des parties prenantes : clients, salariés et actionnaires* (sous la direction),Dareios 2010

Triomphe C-E. (2003), « La responsabilité sociale : un concept à faire vivre », *Entreprise et Carrières*, n° 654, 28 janvier / 3 février 2003.

Touffut T-P et al (2009), *A quoi servent les actionnaires ?*, Albin Michel édition Paris 2009

U

Ulrich D. 1991. "Using human resources for competitive advantage", dans *Making organizations competitive* R. Kilman, I. Kilman et al. (dir.) (pp129-155), Jossey-Bass: San Francisco.

Ullmann, A. (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, 10, 540-577.

US Environmental Protection Agency, (1993. 1991), "Toxic Release Inventory: Public Data Release". Washington, DC: Author.

Useem M. (1996), *Investor Capitalism*, BasicBooks.

V

Valette-Florence P.(1988), « Spécificité et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherche et applications en Marketing* Vol. 4, p.23-56

Valla J.-P. (1995), « La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnels », In Bidault, F., Gomez, P.-Y., Marion, G. (Eds), *Confiance, entreprise et société*,Eska, Paris.

Vance, S.C. (1975), "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?" *Management Review*, August, 18-24.

Vedrine J-P (1991), *Le traitement des données en Marketing*, les éditions des organisations

Verschoor, C.C. (1998), "A study of the Link between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17 : 13, October, 1509-1516.

Vitrak D. (2004), *Investir en Bourse avec succès*, Gualino édition 3^{ème} édition Paris 2004.

Van Hoorebeke D. (2010), « Vers une nouvelle conception du management : le management durable en 'intelligence' collective au travail », acte de 7^{ème} congré internationale de l'ADERSSE La Rochelle 24-26 Mars 2010.

Van Hoorebeke D. et Piré-Lechalard P. (2006), « Responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau rôle de l'audit social vis-à-vis des PME-TPE », 24^{ème} Université d'été de l'Audit Social, EUROMED MARSEILLE, 31 août et 1er septembre.

Van Hoorebeke D. (2004), « La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique », *Management et Avenir*, vol.3, janvier, p. 62-81.

Van Hoorebeke D. (2003), « Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°49, 3^{ème} trimestre, p.2-14.

Van Hoorebeke D. (2003), « Management des émotions : quels leviers organisationnels et manageriaux », *Humanisme et Entreprise*, vol. 3, n°257, février, p. 77-90.

Van K. Tharp (2005), *Réussir en trading*, Valor édition 2005

W

Waddock, S. et S.B. Graves (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance link", *Strategic Management Journal*, 18 : 4, 303-319.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. L. (1997), « Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective ». *Academy of Management Journal*, 10, 82-111

Wanda.R (2001), « Structure financière et performance des entreprises dans un contexte sans marché financier : le cas du Cameroun ». CREF de l'Université Montesquieu Bordeaux IV.

Wartick, Steven L. and Philip L. Cochran. (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review* 10, no. 4: 758-769

Weber RP. (1990), *Basic contents analysis*, Sage publication, Newbury Park

Weiner N. (1980), "Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models », *Personnel Psychology*, vol.33, n°4, p.341-357.

Weiss, J. W., (1994), *Business Ethics : a managerial stakeholder approach*, Wadsworth, Inc, 1994.

White, G. P. (1996), "A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing", *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (3), 42-61.

Wheeler D., Sillanpää M., « Including the Stakeholders : The Business Case », Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 201-210, 1998

Wilson M., Northcraft G.B., Neale M.A. (1985), «The perceived value of fringe benefits», *Personnel Psychology*, vol.38, n° 2, pp. 309-320.

Wood Donna J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16 n° 4, pp. 691-718.

Y

Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin (1984/1991), *Case Study Research. Designs and Methods*, Newbury Park: Sage

Z

Zadeh LA (1965), "Fuzzy Sets". *Information and Control* n°8 pp.338-353.

Zimmermann HJ (1991), *Fuzzy set theory and its applications*. Second edition, Kluwer Academic Publishers, Norwell.

Zammuto R.F. (1984), « A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 4, p. 606-616.

Zingales L. (1998), "Corporate Governance", in Newman P. (Ed), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, London, Stockton Press, pp. 497-502.

Quelques sites :

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dG1hZXNWOhp2ZnlvNUx3bjYtaU1rWFE6MQ>

<http://www.opinion-way.com/>

http://www.image-zafar.com/index_alceste.htm

<http://webu2.upmf-grenoble.fr/adest/seminaires/alceste/AlcesteFr.htm>

http://www.boursorama.com/tableaux/cours_az.phtml

<http://www.ffci.fr/>

<http://www.boursedirect.fr/>

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
Tableau 0-1	Les préoccupations des cadres dirigeants en matière de ressources humaines suivant le sondage de Robert Half.	10
Tableau 0-2	Les différents paradigmes épistémologiques	17

Tableau 2-1	Les arguments en faveur et contre la RSE suivant Davis (1973)	68
Tableau 2-2	L'évolution conceptuelle de la RSE selon Frederick W. C. (1998)	57
Tableau 2-3	Caractéristiques et pertinence des principales mesures académiques de la Performance Sociale	77
Tableau 2-4	Les mesures de la Performance Sociale des Entreprises (Allouche et Laroche 2005)	78
Tableau 2-5	les grands types d'attentes en matière de l'ISR suivant De Brito C. (2006)	82
Tableau 2-6	Les typologies des actionnaires engagés en matière de l'ISR suivant De Brito C. (2006)	84
Tableau 3-1	Le poids des indicateurs financiers et RSE (source, Berland 2007)	100
Tableau 3-2	Le modèle de mesure de la performance organisationnelle d'après le modèle de Morin et Savoie (2002)	110
Tableau 4-1	L'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien (d'après Ghiglione et Matalon, 1978)	128
Tableau 4-2	caractéristiques de notre échantillon qualitatif	134
Tableau 4-3	Fiabilité de la recherche qualitative	135
Tableau 4-4	Les classes terminales de l'analyse factorielle des correspondances.	138
Tableau 4-5	L'encouragement de l'investissement durant cette période post-crise suivant les répondants	141
Tableau 4-6	Le rôle des investisseurs comme partie prenante ressource pour l'entreprise suivant les différents répondants	144
Tableau 4-7	Les attentes des investisseurs de l'entreprise en matière de RSE suivant les réponses collectées.	145
Tableau 4-8	Le nombre des critères de fidélisation des investisseurs cités par chaque répondant	146
Tableau 4-9	Les critères cités et argumentés par les répondants	148
Tableau 4-10	Suivant chaque répondant, l'importance de chaque critère de fidélisation	150
Tableau 4-11	Le classement final des critères de fidélisation des investisseurs	151
Tableau 4-12	Les indicateurs d'une grande importance	152
Tableau 4-13	Les indicateurs d'une moyenne importance	152
Tableau 4-14	Les indicateurs d'une faible importance	152
Tableau 5-1	Les avantages et les inconvénients de la logique floue	174
Tableau 5-2	Les attributs sont fondamentaux, ils ont le même taux d'importance	178
Tableau 5-3	Récapitulatif des meilleurs résultats constatés lors de changement des différents coefficients d'importance des attributs.	181
Tableau 5-4	Les coefficients d'importances de différents attributs à retenir	182
Tableau 5-5	Le seuil de signification des relations	186
Tableau 5-6	Les indices d'ajustement du modèle	186
Tableau 5-7	Synthèse des hypothèses relatives aux différents déterminants de la fidélisation des investisseurs.	187
Tableau 6-1	Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH	199
Tableau 7-1	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation	242
Tableau 7-2	ACP de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation.	243
Tableau 7-3	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la	244

	personnalisation avant rotation	
Tableau 7-4	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après rotation	245
Tableau 7-5	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après purification et rotation	246
Tableau 7-6	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation après purification et rotation	247
Tableau 7-7	Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de choix relatif à la personnalisation	248
Tableau 7-8	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à la personnalisation	248
Tableau 7-9	La variation d'Alpha de Cronbach en fonction de l'élimination d'un item de personnalisation	249
Tableau 7-10	Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à la personnalisation	249
Tableau 7-11	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation	250
Tableau 7-12	ACP de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation	250
Tableau 7-13	Structure factorielle l'échelle des choix relatifs à l'adaptation avant rotation	251
Tableau 7-14	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation après rotation	252
Tableau 7-15	Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de choix relatif à l'adaptation	253
Tableau 7-16	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à l'adaptation	253
Tableau 7-17	Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à l'adaptation	254
Tableau 7-18	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation	255
Tableau 7-19	ACP de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation	255
Tableau 7-20	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation avant rotation	256
Tableau 7-21	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à la mobilisation après rotation	257
Tableau 7-22	Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de choix relatif à la mobilisation	257
Tableau 7-23	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à la Mobilisation	258
Tableau 7-24	La variation d'Alpha de Cronbach dans le cas d'élimination d'un item de l'échelle des choix relatifs à la Mobilisation	258
Tableau 7-25	Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs la Mobilisation	259
Tableau 7-26	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs au partage	259
Tableau 7-27	ACP de l'échelle des choix relatifs au partage	260
Tableau 7-28	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs au partage avant rotation	261
Tableau 7-29	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs au Partage après rotation	262
Tableau 7-30	Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de choix relatif au Partage	262

Tableau 7-31	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs au Partage	262
Tableau 7-32	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément de facteur 1	263
Tableau 7-33	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément de facteur 2	263
Tableau 7-34	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs au Partage après amélioration de l'Alpha de Cronbach	263
Tableau 7-35	Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à au Partage	264
Tableau 7-36	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle des espaces de choix relatifs à l'anticipation	265
Tableau 7-37	ACP de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation	265
Tableau 7-38	Structure factorielle de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation	266
Tableau 7-39	Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de choix relatif à l'anticipation	266
Tableau 7-40	Cohérence interne de la dimension l'échelle des choix relatifs à l'anticipation	267
Tableau7-41	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	267
Tableau 7-42	Inventaire des items de l'échelle des choix relatifs à l'anticipation	268
Tableau 7-43	Les indice KMO et le test de Bartlett correspond à ACP de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	268
Tableau 7-44	ACP de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	269
Tableau 7-45	Structure factorielle de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	269
Tableau 7-46	variance expliqué par les facteurs de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	269
Tableau 7-47	Cohérence interne de la dimension L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	270
Tableau 7-48	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	270
Tableau 7-49	Inventaire des items L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	271
Tableau 7-50	Les indices d'ajustement pour les méthodes d'équations structurelles	274
Tableau 7-51	Les indices de qualité d'ajustement pour l'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation	275
Tableau 7-52	La fiabilité et la validité de l'échelle mesure des espaces de choix relatifs à la Personnalisation	276
Tableau 7-53	L'échelle des espaces des choix relatifs à la personnalisation	277
Tableau 7-54	Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation	277
Tableau 7-55	La fiabilité et la validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'adaptation	278
Tableau 7-56	L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'adaptation	279
Tableau 7-57	Les indices de qualité pour les trois modèles de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la mobilisation	280
Tableau 7-58	Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation	281
Tableau 7-59	L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à la Mobilisation	281
Tableau 7-60	Les indices de qualité d'ajustements pour les trois modèles de l'échelle des espaces de choix relatifs au Partage	282
Tableau 7-61	Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs au Partage	283

Tableau 7-62	Echelle de mesure des espaces de choix relatifs au partage	283
Tableau 7-63	Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle de mesure des espaces des choix relatifs à l'Anticipation	284
Tableau 7-64	Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation	285
Tableau 7-65	L'échelle de mesure des espaces de choix relatifs à L'anticipation	285
Tableau 7-66	Les indices de qualité d'ajustement pour les trois modèles de l'échelle de mesure relatif à l'intention de départ volontaire	286
Tableau 7-67	Les indices de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	286
Tableau 7-68	L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	287
Tableau 7-69	Synthèse des résultats de l'analyse confirmatoire des échelles.	287
Tableau 7-70	Les seuils de signification des relations entre les différents espaces de choix, la fidélisation et l'intention de départ volontaire des personnels	289
Tableau 7-71	Les indices d'ajustement du modèle des liens entre les différents espaces de choix, la fidélisation et l'intention de départ volontaire.	289
Tableau 7-72	Synthèse des hypothèses relatives à l'influence des flexibilités des espaces de choix sur la fidélisation et l'intention de départ volontaire des personnels.	290
Tableau 7-73	les items de l'échelle de mesure de l'intention de départ	293
Tableau 7-74	les attributs et leurs taux d'importance.	293
Tableau 7-75	Résultats des liens respectivement entre la performance financière, la fidélisation des investisseurs et l'intention de départ des personnels.	296

LISTE DES FIGURES

Figures	Titre	Page
Figure 0-1	La construction de l'objet dans le processus de recherche	14
Figure 0-2	Les étapes de la démarche : le modèle de Quivy R. et Campenhoude L.V (1995.p.15).	21
Figure 0-3	Le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes ressources.	24

Figure 0-4	L'étape la construction du notre modèle d'analyse	26
Figure 1-1	Typologie des parties prenantes suivant Donaldson et Preston (1995)	34
Figure 1-2	Typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois attributs	38
Figure 1-3	Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes	40
Figure 1-4	De la théorie des Parties Prenantes à la responsabilité sociale des entreprises	54
Figure 2-1	Différents types de stratégies de réponse de l'entreprise aux attentes sociétales (Stratégies de Corporate Social Responsiveness).	70
Figure 2-2	De la RSE et l'ISR à la répondre des besoins des actionnaires et personnels.	89
Figure 3-1	La construction sociale de lien PSE-PF suivant Gond J.P (2006 p.70)	113
Figure 3-2	Le choix d'un indicateur de mesure de performance apartir d'une diversité des indicateurs et des types de mesure.	117
Figure 4-1	Processus de conception du guide d'entretien ; Source : Colle R. 2006 p 217.	130
Figure 4-2	Le modèle de recherche la fidélisation des investisseurs et la performance financière de l'entreprise	155
Figure 5-1	Les déterminants de la fidélisation des investisseurs	170
Figure 5- 2	L'ensemble des hypothèses à tester	185
Figure 6-1	Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail	209
Figure 6-2	Représente le modèle de recherche	219
Figure 7-1	Démarche méthodologique pour des échelles de mesure (Churchill 1979, p 64)	225
Figure 7-2	Les itérations dans l'approche initiale de Churchill	227
Figure 7-3	modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à la Personnalisation	276
Figure 7-4	Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à l'Adaptation	278
Figure 7-5	Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation	280
Figure 7-6	Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs au Partage.	282
Figure 7-7	Modèle de mesure de l'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation	284
Figure 7-8	Modèle de mesure de l'intention de départ volontaire de personnels	286
Figure 7-9	La relation entre la flexibilité des espaces de choix et la fidélisation des personnels	288
Figure 7-10	Les attributs qui composent la fidélisation de personnels à l'entreprise.	291
Figure 7-11	Les attributs qui composent l'intention de départ volontaire des personnels	292
Figure 7-12	Modèle de recherche ; fidélisation des parties prenantes centrale et la Performance financière.	300

Liste des graphiques

Graphique	Titre	Page
Graphique 4-1	répartition des unités de contexte élémentaire	137
Graphique 4-2	Représentation en coordonnées : plan factoriel	139
Graphique 5-1	Représentation graphique de résultat la méthode de régression simple.	177
Graphique 5-2	Représentation graphique de lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs.	178
Graphique 5-3	Représentation graphique de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélité des investisseurs.	179
Graphique 5-4	Représentation graphique de l'équation de régression de la fidélité des investisseurs en fonction de la performance financière.	180
Graphique 5-5	Représentation graphique de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélité des investisseurs dans le cas de notre résultat finale.	182
Graphique 5-6	Représentation de l'équation de régression de la performance financière en fonction de la fidélisation des investisseurs.	183
Graphique 7-1	La répartition de l'échantillon suivant la tranche d'âge.	237
Graphique 7-2	La répartition de l'échantillon homme/femme	238
Graphique 7-3	La répartition socioprofessionnelle	238
Graphique 7-4	Le lien entre la performance financière et l'intention de départ	294
Graphique 7-5	Représentation de la régression de la performance financière en fonction de l'intention de départ	295

Liste des annexes

Annexe	Titre	Page
Annexe (1)	La version finale de guide d'entretien	338
Annexe (2)	Le questionnaire	339
Annexe (3)	Les schémas récapitulatifs des résultats des équations structurelles	344

Annexe (1)



ANNEXE (2) QUESTIONNAIRE



Objet : Enquête sur la fidélisation des personnels.

En mettant une croix (X) dans la case du chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en accord** ou **en désaccord** avec les affirmations suivantes :

Au niveau des espaces de choix relatifs à la personnalisation :

Dans ce niveau des espaces de choix vous pouvez évaluer : la rémunération, la gestion des carrières et la formation.

- **Au niveau de la politique de rémunération :**

1 2 3 4 5

- CR1 : Mon entreprise me propose le salaire fixe et des primes.
CR2 : Mon entreprise m'offre le droit du choix du complément des salaires.
CR3 : Mon entreprise a introduit la notion de rémunération globale, adaptée à chacun.
CR4 : Mon entreprise veille à une rémunération stimulante et liée à des objectifs.
CR5 : Mon entreprise m'offre un plan rémunération personnalisé
CR6 : Mon entreprise me permet le recours à l'actionnariat salarié si je voulais.
CR7 : Mon entreprise m'offre une mutuelle complémentaire et je peux choisir mes avantages suivant mes besoins.

- **Au niveau de la Gestion des carrières :**

1 2 3 4 5

- CC1 : Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la gestion de ma carrière.
CC2 : Dans mon entreprise je peux gérer personnellement ma carrière.
CC3 : Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne le départ à la retraite.
CC4 : Dans mon entreprise il y a la présence d'un PPP (projet personnel professionnel).
CC5 : Dans mon entreprise j'ai le choix en ce concerne la mobilité géographique.

- **Au niveau de l'offre de Formation :**

1 2 3 4 5

- CF1 : Dans mon entreprise il y a un PIF (plan individuel de formation).
CF2 : Je peux choisir le continu de la formation.
CF3 : Je peux obtenir un congé formation facilement.
CF4 : Je peux participer au plan de formation.
CF5 : Je peux avoir le recours à la formation en ligne (par internet, intranet).
CF6 : Dans mon entreprise, L'évaluation s'effectue à l'aide d'un des BPP (bilan professionnel personnalisé).

Niveau des espaces de choix relatifs à l'adaptation :

Dans ce niveau des espaces des choix on vous propose d'évaluer les missions, le temps de travail et l'aménagement de lieu de travail :

- **Mission au travail :**

1 2 3 4 5

CMT1 : Mon entreprise m'offrir un travail et des missions variés et motivants.

CMT2 : Dans mon entreprise je peux être polyvalent

CMT3 : Dans mon entreprise j'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.

- **Temps de travail :**

1 2 3 4 5

CT1 : Mon entreprise multiplie les possibilités d'aménagement du temps de travail.

CT2 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires individualisés,

CT3 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires flexibles,

CT4 : Mon entreprise m'offre le choix d'obtenir des horaires à la carte ou variable.

CT5 : Dans mon entreprise de peux faire des heures supplémentaire si je souhaite.

CT6 : Dans mon entreprise j'ai le choix de travailler en temps, partiel, complet.

CT7 : Dans mon entreprise je dispose d'un compte épargne temps.

CT8 : Dans mon entreprise j'ai le choix de la récupération et/ou de la rémunération des heures supplémentaires.

CT9 : Dans mon entreprise j'ai le choix de recours au temps partiel annualisé (travail intermittent) si je veux.

CT10 : Dans mon entreprise j'ai le droit aux congés à long durée.

CT11 : Dans mon entreprise je peux transformer les compte épargne temps de l'argent en congé (et réciproquement).

- **L'aménagement de lieu de travail :**

1 2 3 4 5

CA1 : Dans mon entreprise l'aménagement de cadre de travail est personnel

CA2 : Dans mon entreprise je peux améliorer le cadre de mon travail par le décor et l'apport des objets personnels.

CA3 : Je peux personnaliser mon lieu de travail

Au niveau des espaces de choix relatifs à La mobilisation :

1 2 3 4 5

CM1 : Dans mon entreprise je dispose d'une marge d'autonomie en ce concerne l'exercice de votre travail.

CM2 : Dans mon entreprise, mon travail me permet de prendre des décisions tout seul

CM3 : Dans mon entreprise j'ai une influence sur ma méthode dont je dois faire mon travail

CM4 : Dans mon entreprise mes supérieurs m'accordent leur confiance

CM5 : Dans mon entreprise je me sens soutenu par mes supérieurs

CM6 : Dans mon entreprise je me sens plutôt libre.

CM7 : Dans mon entreprise je peux obtenir souvent ce qui je demande

CM8 : Dans mon entreprise j'ai mot à dire en ce concerne le déroulement de votre travail

CM9 : Dans mon entreprise mes supérieurs me permettent de prendre des décisions tout seul.

CM10 : Dans mon entreprise je suis le responsable de mes taches et de mon équipe

CM11 : Dans mon entreprise les contrôle de mes supérieur n'est pas désagréable

Au niveau des espaces de choix relatifs au partage :

La fonction ressources humaines vit un éclatement en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

En mettant une croix (X) dans la case du chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en accord** ou **en désaccord** avec les affirmations suivantes :

1 2 3 4 5

CP1 : Dans mon entreprise je partage le travail avec mes collaborateurs librement.

CP2 : Dans mon entreprise je partage mon savoir faire avec mes collaborateurs

CP3 : Dans mon entreprise je peux partager mon savoir faire avec mes supérieurs

CP4 : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes collaborateurs

CP5 : Dans mon entreprise je peux partager ma vision avec mes supérieurs.

CP6 : Dans mon entreprise il ya la présence des services à la personne.

CP7 : Mon entreprise prend en compte l'individu et ses besoins,

CP8 : Dans mon entreprise il ya des services personnels aidant chacun à mieux gérer son quotidien.

CP9 : Mon entreprise est connectée sur des questions sociétales.

CP10 : Dans mon entreprise il ya un promouvoir des valeurs tangibles dans la vie de tous les jours.

Au niveau des espaces de choix relatifs à L'anticipation :

La complexité de l'environnement et la guerre des talents impliquent l'entreprise à des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

1 2 3 4 5

CAN1 : Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de travail

CAN2 : Dans mon entreprise je me sens imaginatif dans la mise en œuvre des conditions de communication notamment à travers les nouvelles technologies.

CAN3 : Mon entreprise favorise l'implication et l'engagement sur des projets par-delà la seule appartenance.

CAN4 : Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.

CAN5 : Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de complémentarité.

CAN6 : Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour innover,

CAN7 : Mon entreprise facilite l'expression et la participation de tous pour trouver des solutions, progresser ensemble...

CAN8 : Mon entreprise organise le transfert de savoir -faire entre générations, dans une logique de diversité.

La mesure de l'Echelle de l'intention de départ volontaire :

On constate aujourd'hui des différences dans les rapports des salariés avec leur organisation. Les questions qui suivent s'intéressent à votre rapport avec votre entreprise.

1 2 3 4 5

DEP1 : J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.

DEP2 : Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.

DEP3 : Je pense souvent à partir de cette entreprise.

DEP4 : Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.

DEP5 : Je pense sérieusement à quitter mon travail.

DEP6 : Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

Fiche sémantique

Pour terminer, nous vous prions de bien vouloir indiquer quelques informations vous concernant ou relative à votre emploi. Ces questions ne sont pas destinées à vous identifier, ce questionnaire est purement anonyme. Toutefois, ces données nous sont nécessaires pour les traitements statistiques des questions précédentes. Veuillez, s'il vous plait, rayer la mention inutile ou compléter :

6. Vous êtes : Homme
Femme

7. Quelles est votre âge?.....ans.

8. Vivez-vous avec votre conjoint ? Oui Non

9. Dans cette entreprise, vous êtes :

Agent de maîtrise

Cadre

Cadre supérieur

Autres

a. Votre entreprise est cotée en Bourse ? Oui Non.....

d. Combien de collaborateurs avez-vous?.....

e. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?.....

Merci bien pour votre collaboration

JAHMANE Abderrahman

Doctorant

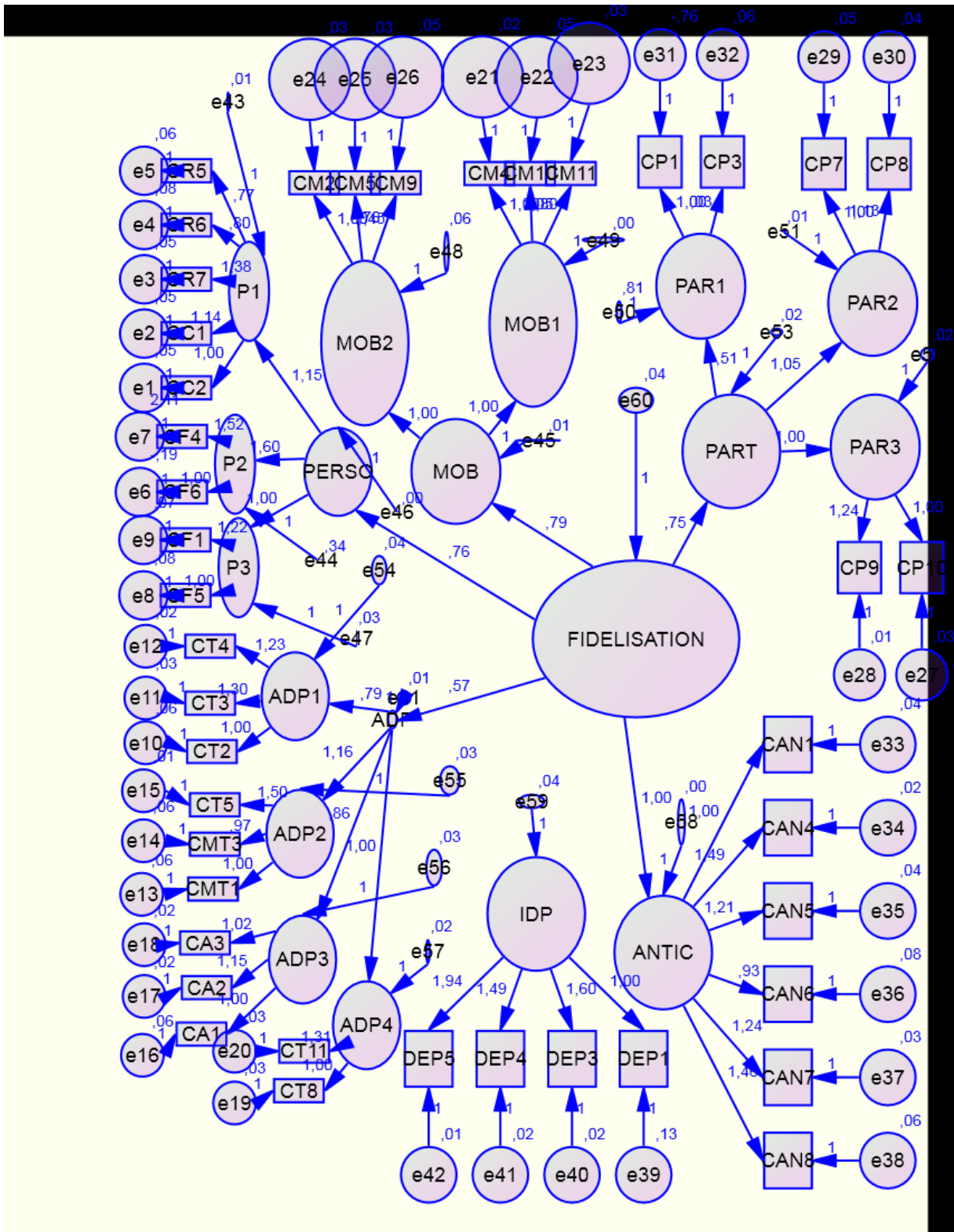
IAE de Lille (Université de Lille 1)

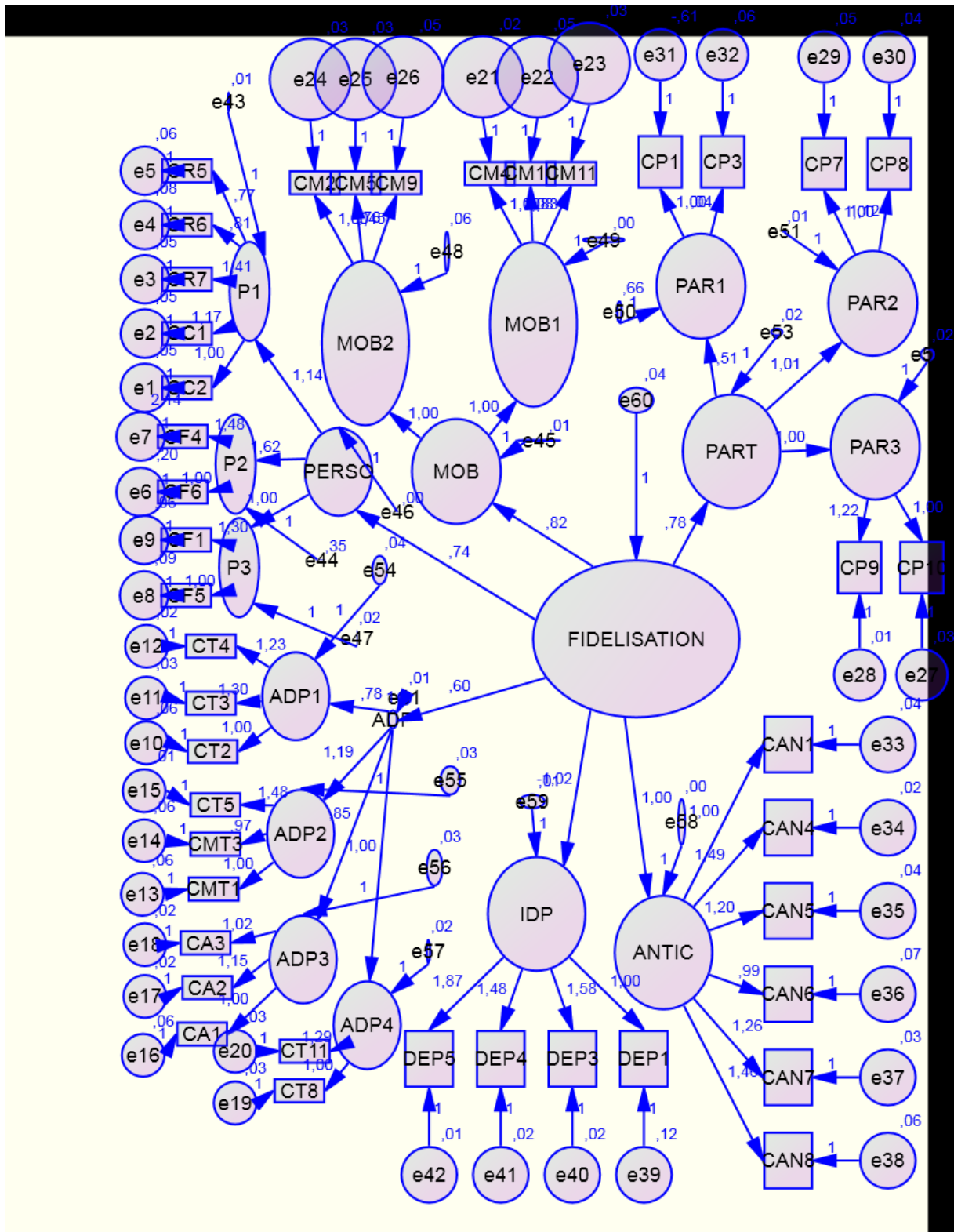
Lille Economie & Management (LEM)

Ecole doctorale SESAM

UMR 8179

ajehmen@yahoo.fr





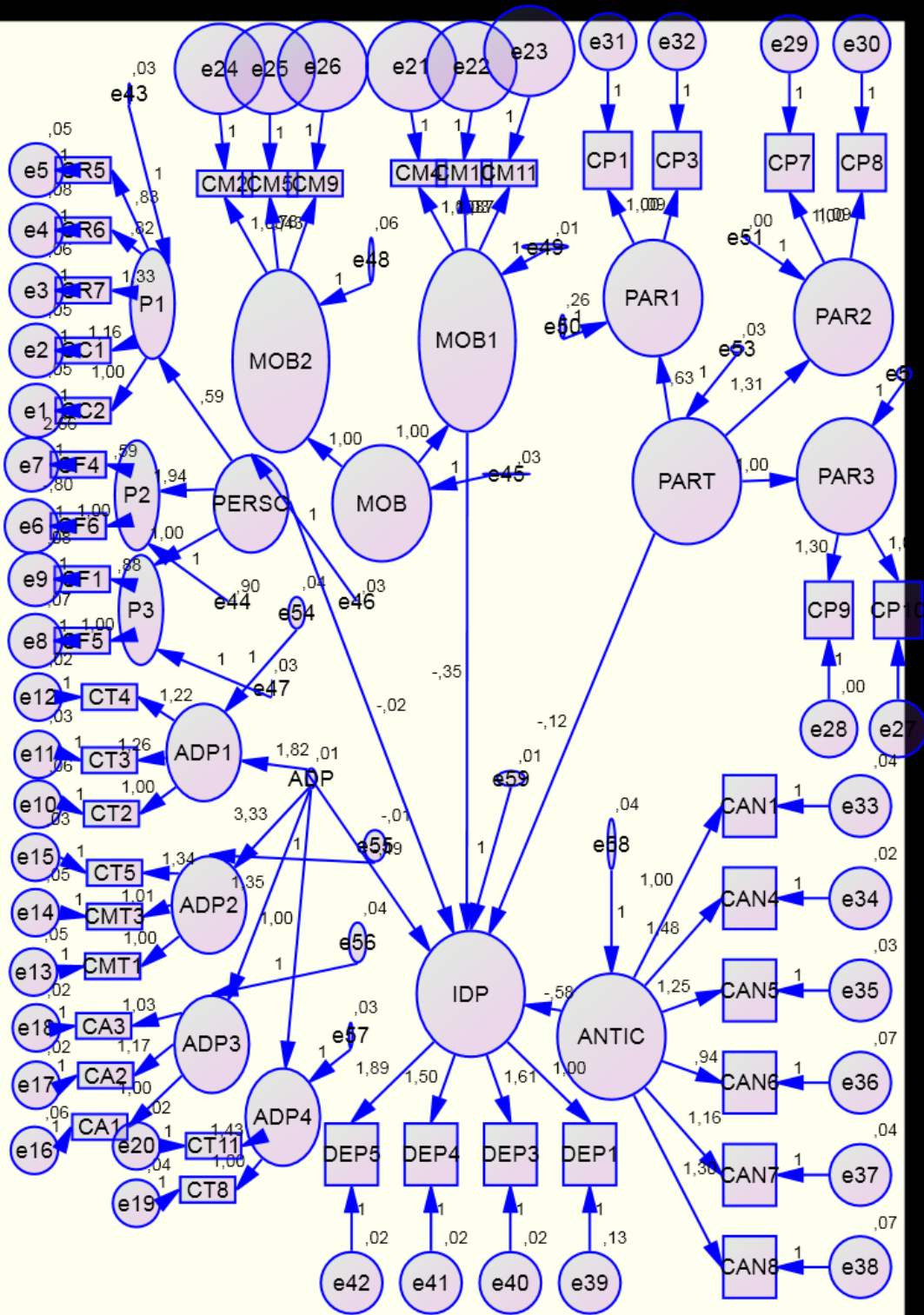


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	P4
SECTION 1 : L'émergence de la problématique.....	P5
1. Le terrain comme point de départ.....	P5
• De point de vue des entreprises. Besoin des investisseurs et personnels fidèles.....	P6
• De point de vue des investisseurs. Besoin des rendements des capitaux, transparence et entreprise responsable.....	P8
• De point de vue des personnels. Besoin des rémunérations, stabilité, meilleurs conditions de travail et entreprise responsable	P10
2. Justification de cadre conceptuelle de la recherche.....	P11
3. Formulation de la problématique	P13
SECTION 2. Les objectifs de la recherche.....	P14
SECTION 3. Le déroulement de la recherche	P15
I. Le positionnement épistémologique.....	P16
1. Présentation des différents paradigmes épistémologiques.....	P17
a) Le positionnement constructiviste	P17
b) Le paradigme interprétativiste	P18
c) Le paradigme positiviste.....	P19
2. Positionnement épistémologique adopté.....	P19
II. La démarche de recherche.....	P20
Etape 1 : La question de départ	P22
Etape 2 : L'exploration	P22
Etapes 3 : La problématique : et première formulation des questions et hypothèse de recherche	P24
Etape 4 : La construction du modèle d'analyse	P26
Etape 5 : L'observation.....	P26
Etape 6 : L'analyse des informations.....	P27
Etape 7 : conclusion.....	P28
SECTION 4 : L'architecture de la thèse.....	P28
CHAPITRE 1 : La théorie des parties prenantes : Origine et Définitions.....	P31
Introduction : Origines et définition du concept « Stakeholders »	P31
SECTION 1 : La reconnaissance progressive de la notion de Stakeholders.....	P32
I. Définitions	P33
II. Les typologies	P35
III. Les attributs des parties prenantes.....	P36
1. Le pouvoir	P37
2. La légitimité	P37
3. L'état d'urgence des demandes	P37
I. La théorie des Stakeholders : une théorie en développement	P41
1. Les origines	P41
2. Les grands postulats.....	P43
SECTION 2 : Les apports de la théorie de Stakeholders	P44
I. Champ d'application de la théorie des parties prenantes	P44
II. Les différentes dimensions de la théorie de Stakeholders	P45
1. La théorie des Stakeholders : une théorie empirique	P46
a) La théorie descriptive des parties prenantes	P46
b) La théorie instrumentale des parties prenantes	P47
2. La théorie des parties prenantes : une théorie normative.....	P48
3. La relation entre ces dimensions	P49

a.	Quelques points communs entre l'approche normative et l'approche empirique.....	P49
b.	Quelques points de divergence	P50
c.	Unité théorique : intégration entre les concepts et les pratiques	P50
	SECTION 3 : Les limites de la théorie des Stakeholders	P51
	CONCLUSION De Chapitre 1.....	P53
	CHAPITRE 2 : La Responsabilité Sociale des Entreprises et l'Investissement Sociallement Responsable : Deux concepts pour partager équitablement la richesse entre les actionnaires et les personnels ?.....	P54
	A). La Responsabilité Sociale des Entreprises	P54
	Introduction	P54
	SECTION 1 : Historique et Concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ...	P58
I.	Historique	P58
II.	Qui définit la Responsabilité sociale de l'entreprise ?.....	P60
1.	Les actionnaires définissent la Responsabilité sociale de l'entreprise : le modèle « stockholders »	P60
2.	Les « partenaires » définissent la RSE : le modèle « stakeholders »	P61
3.	La société définit la RSE : le modèle du volontarisme social	P61
III.	Le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	P61
1.	Définitions de la RSE	P63
2.	La RSE : un concept "ambigu"	P65
	SECTION 2 : L'évolution conceptuelle de la RSE	P67
I.	L'évolution conceptuelle de la RSE proposé Frederick W. C. (1998)	P67
II.	La synthèse proposée par Carroll (1979).....	P69
III.	La synthèse proposée par Wood (1991).....	P71
	SECTION 3 : Les enjeux de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : multiples et imbriqués	P72
I.	Le rôle de l'entreprise dans la société est non seulement économique mais aussi social, politique	P72
II.	La RSE confère de la légitimité et donc favorise le débat dans et autour de l'entreprise en société	P73
III.	La RSE pose des questions de représentation politique et cognitive	P73
IV.	La RSE favorise le débat et donc la citoyenneté de et dans l'entreprise	P73
	SECTION 4 : La mesure de la performance sociale de l'entreprise	P74
I.	L'analyse de contenu des rapports annuels	P75
II.	Les indices de pollution	P75
III.	Les indicateurs de réputation.....	P75
IV.	Les données produites par les organismes de mesures	P76
V.	Les mesures fondées sur les activités philanthropiques et les Contributions charitables	P76
	B) : L'Investissement socialement responsable (ISR).....	P79
	SECTION 1 : Quelle définition de l'ISR	P80
	SECTION 2 : L'ISR sur le marché financier : Un changement d'optique positif ...	P83
I.	L'engagement actionnarial, définition et pratique	P83
II.	L'intégration de critères extra-financiers dans la décision d'investissement	P84
III.	Les investisseurs et le choix de l'ISR	P85
	CONCLUSION De Chapitre 2.....	P87
	CHAPITRE 3 : La mesure de la performance : une diversité des Concepts, Indicateurs et des Méthodes.....	P91
	Introduction.....	P91
	SECTION 1 : L'indicateur et l'étendue de la notion de performance	P93

I.	Définition de l'Indicateur de performance	P93
II.	Etendue de la notion de performance	P94
	SECTION 2 : Les différents types de mesure de la performance	P94
I.	La performance économique	P95
II.	La performance financière	P97
	• Limites des seuls indicateurs financiers	P99
III.	Performance Boursière	P100
	1. Le modèle de Gordon-Shapiro	P102
	2. Le « rendement » d'une action	P102
	3. Mesures liées au marché	P103
IV.	Performance sociale	P105
	1. L'hypothèse de l'impact social	P107
	2. La « Trade-Off Hypothesis »	P108
V.	La performance organisationnelle	P109
VI.	La performance stratégique	P110
VII.	La performance commerciale.....	P111
	SECTION 3 : Performance Sociale et Performance Financière : quel lien ?.....	P111
	SECTION 4 : Justification de notre choix de l'indicateur de mesure	P115
	CONCLUSION De Chapitre 3.....	P116
	CONCLUSION De Partie 1.....	P119
	CHAPITRE 4: Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative pour définir les déterminants de la fidélisation des investisseurs.....	P122
	Introduction.....	P122
	SECTION 1 : Justification du choix et déroulement de notre étude qualitative	P125
I.	La Méthode d'entretien	P126
	a) Le choix de la technique d'entretien.....	P127
	b) Les différents types d'entretien.....	P127
	c) Discussion et choix de l'entretien semi-directif centré.....	P128
II.	Le guide d'entretien.....	P129
	➤ Définition des besoins en informations	P130
	➤ Première version du guide d'entretien	P130
	➤ Commentaire des chercheurs	P131
	➤ Deuxième version du guide d'entretien ; version à tester	P131
	➤ Pré- test du notre guide d'entretien	P131
	➤ Version définitive du guide d'entretien	P131
III.	Le déroulement des entretiens	P131
IV.	La conduite des entretiens et les critères de saturation.....	P132
V.	Présentation de l'échantillon	P133
	SECTION 2 : L'analyse de contenu	P134
I.	Le choix de la méthode de l'analyse de contenu thématique.....	P134
II.	La fiabilité et la validité de la recherche	P135
	SECTION 3 : Résultats de l'étude qualitative	P136
I.	Un recensement empirique des critères des choix des investisseurs	P136
II.	Analyse des extraits significatifs à l'aide de Logiciel ALCEST	P136
	1. Présentation du logiciel ALCESTE.....	P136
	2. Alceste : résultat de logiciel	P137
III.	Analyse des extraits significatifs manuellement.....	P139
	1. La situation actuelle du marché financier Français	P139
	2. L'investissement des institutions et des particuliers durant cette période de post- crise?.....	P141

3.	Le rôle des intermédiaires en Bourse et des conseillers financiers dans l'intégration des particuliers dans le marché financier.....	P142
4.	Le rôle des investisseurs comme partie prenante ressource pour l'entreprise....	P143
5.	Les attentes des investisseurs de l'entreprise en matière de RSE	P145
6.	Les différents critères de choix qui fidélisent et attirent le plus les investisseurs dans leur discision d'investissement (les déterminants de la fidélisation des actionnaires).....	P146
	Conclusion et formulation des hypothèses	P153
	CHAPITRE 5 : Les déterminants de la fidélisation des investisseurs et son lien avec la performance financière.....	P157
	Introduction	P157
	SECTION 1 : Présentation des déterminants de la fidélité à une action	P157
I.	Le Bénéfice par Action (BPA)	P158
II.	Le Price Earning Ratio PER.....	P159
III.	Le Dividende	P161
IV.	Rendement et évaluation de l'action	P163
	• La base de calcul des rendements	P163
V.	La valeur Nominale	P164
VI.	D'autres déterminants de l'investissement.....	P165
	SECTION 2 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des investisseurs vers une échelle de mesure de l'importance de chaque critère de choix.....	P166
I.	Constitution de l'échantillon	P167
II.	Méthodologie.....	P167
	1. Justification du notre choix de modèle de la logique floue	P167
	2. Application du modèle de logique floue (Fustier .B 2006).....	P168
	a. Le modèle de logique floue.....	P168
	i. Données.....	P170
	ii. Procédure d'agrégation.....	P172
	b. Critiques de la logique floue	P174
	3. Les Attributs	P175
	• Le price earning ratio (PER)	P175
	• Dividende	P175
	• Bénéfice par action (BPA)	P175
	• Le rendement par action	P176
	SECTION 3 : Résultats et interprétations	P176
	1. Les attributs sont fondamentaux	P178
	2. Les attributs ont des coefficients divers.....	P181
	3. Résultat final.....	P181
	4. Le test de validité de notre Régression Linéaire	P183
	SECTION 4 : Le test du modèle de recherche.....	P185
I.	Méthodologie de notre test de du modèle.....	P185
II.	Les résultats obtenus au moyen de modèles d'équations structurelles.....	P186
	CONCLUSION De Chapitre 5.....	P188
	CONCLUSION De Partie 2.1.....	P189
	CHAPITRE 6 : La fidélisation des Personnels et ses Déterminants.....	P191
	Introduction	P191
	SECTION 1 : La notion de fidélisation et ses perspectives.....	P192
I.	La notion de fidélité	P192
II.	La fidélisation des employés demeure une préoccupation importante	P196
III.	Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH	P198

SECTION 2 : La fidélisation des personnels est une exigence des multiples enjeux	P200
I. Enjeu économique : maîtriser le turn-over et stabiliser les expertises des Salariés.....	P201
II. Enjeu organisationnel.....	P202
III. Enjeu social	P202
IV. Enjeu démographique : la gestion du départ « des papy-boomers ».....	P203
SECTION 3 : La fidélisation des personnels et les choix des cibles	P203
I. Les critères de choix et la sélection des salariés « adéquats »	P204
II. Le processus de la fidélisation des personnels	P205
1. L'intention de départ volontaire	P207
2. L'intention d'absentéisme	P207
3. L'implication affective	P207
SECTION 4 : Les différents déterminants de La fidélisation des personnels.....	P209
1. La rémunération et la fidélisation des salariés	P210
2. Les offres de formation et la fidélisation des salariés.....	P211
3. L'organisation du travail et la fidélisation des salariés	P212
4. L'aménagement des temps de travail et la fidélisation des salariés	P213
5. La mobilité géographique et la fidélisation des salariés :.....	P214
6. Les services à la personne.....	P215
7. L'aménagement de l'espace de travail et la fidélisation :.....	P216
CONCLUSION De Chapitre 6.....	P220
CHAPITRE 7 : la démarche générale de l'étude quantitative : La construction du questionnaire et test des hypothèses.....	P222
Introduction.....	P222
SECTION 1 : Objectifs et choix méthodologiques.....	P222
I. Les objectifs des études quantitatives.....	P222
II. Le choix des méthodes d'analyse.....	P223
1. Le paradigme de Churchill : une méthode classique d développement d'échelles de questionnaire	P223
a) Enjeux et fondements	P223
b) Mise en œuvre et actualisation du paradigme de Churchill	P224
1) Les quatre étapes de la phase exploratoire	P226
a. Spécifier le domaine du construit	P226
b. Générer un échantillon d'items.....	P226
c. Collecte des données.....	P226
d. Purifier l'instrument de mesure.....	P227
2) Analyse critique de la démarche de Churchill.....	P227
3) Actualisation de la démarché de Churchill.....	P228
4) La phase de validation.....	P229
a. Collecte de données.....	P229
b. Estimer la fiabilité et la validité.....	P229
c. Développer des normes.....	P230
SECTION 2: La construction de questionnaire	P230
I. La collecte des données par questionnaire	P230
II. Le choix des échelles de mesure	P230
1. La nature des échelles de mesures.....	P230
2. Echelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation	P231
a. Rémunération.....	P231
b. Gestion des carrières	P232
c. Formation	P232

3.	Echelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation	P232
a.	Temps de travail	P232
b.	L'aménagement de lieu de travail.....	P233
4.	Echelle des espaces de choix relatifs à La mobilisation	P233
5.	Echelle des espaces de choix relatifs au partage	P233
6.	Echelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation	P234
7.	Les échelles de mesure des variables dépendantes : Echelle de l'intention de départ volontaire.....	P235
III.	La rédaction des questions	P236
IV.	La structuration du questionnaire	P236
V.	Le choix des échelles de notation	P236
VI.	La taille de l'échantillon.....	P237
➤	L'échantillon de notre étude.....	P237
	SECTION 3 : La méthodologie de l'étude exploratoire	P239
I.	L'étude de la dimensionnalité des instruments de mesure.....	P239
1.	Objectifs et choix d'une méthode.....	P239
2.	Conditions de mise en œuvre.....	P239
3.	Choix du nombre d'axes à retenir.....	P240
	- Le critère des valeurs propres (ou critère de Kaiser)	P240
	-Le critère de la restitution	P240
	-Le critère du coude de Cattell (ou « scree test »)	P240
4.	L'étude de la fiabilité des instruments de mesure.....	P241
II.	Résultats de l'analyse exploratoire.....	P242
1.	L'échelle des espaces de choix relatifs à la personnalisation	P242
a.	La dimensionnalité	P242
b.	La cohérence interne.....	P248
c.	L'interprétation des axes.....	P249
2.	L'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation.....	P250
a.	La dimensionnalité	P250
b.	La cohérence interne.....	P253
c.	L'interprétation des axes.....	P254
3.	L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation.....	P254
a.	La dimensionnalité	P254
b.	La cohérence interne.....	P258
c.	L'interprétation des axes.....	P259
4.	L'échelle des espaces de choix relatifs au partage	P259
a.	La dimensionnalité	P259
b.	La cohérence interne.....	P259
c.	L'interprétation des axes.....	P262
5.	L'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation.....	P264
a.	La dimensionnalité	P266
b.	La cohérence interne.....	P267
c.	L'interprétation des axes.....	P267
6.	L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	P268
a.	La dimensionnalité	P268
b.	La cohérence interne.....	P270
c.	L'interprétation des axes.....	P270
	SECTION 4 : L'analyse confirmatoire des échelles de mesure.....	P271

I.	La méthodologie de l'étude confirmatoire.....	P271
1.	La présentation de l'analyse factorielle confirmatoire.....	P272
2.	L'estimation des paramètres.....	P272
3.	Les indicateurs de la qualité de la représentation.....	P273
4.	Les indices d'ajustement du modèle.....	P273
a.	Les indices de mesure absolus.....	P273
	- Chi-deux et ratio X^2/ddl	P273
	- GFI (Goodness of Fit) et AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	P274
	- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	P274
b.	Les indices de mesure incrémentaux.....	P274
	- NFI (Normed Fit Index)	P274
	- CFI (Comparative Fit Index)	P274
c.	Les indices de mesure de parcimonie.....	P274
I.	Présentation des résultats des analyses factorielles confirmatoires.....	P275
1.	L'échelle des espaces de choix relatifs la Personnalisation.....	P275
2.	L'échelle des espaces de choix relatifs à l'adaptation.....	P277
3.	L'échelle des espaces de choix relatifs à la mobilisation	P292
4.	L'échelle des espaces de choix relatifs au partage	P279
5.	L'échelle des espaces de choix relatifs à L'anticipation.....	P283
6.	L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire	P285
II.	Synthèse des tests de validité des échelles.....	P287
	SECTION 5 : Le test du modèle de recherche.....	P288
I.	Méthodologie de notre test de du modèle.....	P288
II.	Test de l'influence direct des espaces de choix sur la fidélisation des personnels.....	P288
	SECTION 6 : Le lien entre la performance financière et la fidélisation des personnels à travers l'intention de départ volontaire.....	P291
I.	Données.....	P292
II.	Résultats et Interprétations	P293
1.	Résultat des logiciels	P294
2.	Le test de validité de la Régression Linéaire	P295
	SECTION 7. Le lien entre la fidélisation des investisseurs et personnels et la performance financière de l'entreprise	P 295
	CONCLUSION Chapitre 7.....	P298
	CONCLUSION GENERALE.....	P301
I.	discussion des résultats qualitatifs et quantitatifs de la recherche.....	P301
II.	les apports et les limites de la recherche	P302
1.	Les apports de la recherche	P302
a.	Les apports conceptuels de la recherche.....	P303
b.	Les apports méthodologiques de la recherche.....	P303
III.	Les limites de la recherche.....	P304
1.	Les limites méthodologiques.....	P304
2.	Les limites théoriques.....	P305
IV.	Les voies de recherche.....	P305
1.	Les voies de recherche empirique et méthodologique.....	P305
2.	Les voies de recherches conceptuelles.....	P306
	Bibilographie.....	P307
	Liste des tableaux.....	P333
	Liste des figures.....	P336
	Liste des graphiques.....	P338
	Annexes.....	P339

Résumé

Dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, la fidélisation des parties prenantes demeure aujourd'hui une réalité et une exigence de plus en plus importante pour assurer la performance d'un système de management au regard d'un certain nombre d'objectifs concourant à la valorisation des ressources humaines, donc du capital humain et porteur de sources d'investissement (capital financier). Si les actionnaires espèrent la plus forte rentabilité possible de leur investissement (dividendes et gain en capital), les employés accordent une plus grande importance au maintien de l'emploi, aux conditions de travail. Cette recherche tente d'étudier un nouveau phénomène perceptuel : les facteurs déterminants de la fidélisation des parties prenantes ressources et leurs impacts sur la performance financière de l'entreprise. Elle a pour principal objectif de proposer un modèle intégrateur des déterminants de la fidélisation des investisseurs et personnels.

Une analyse qualitative nous a permis de repérer et de retenir les principaux déterminants de la fidélisation des investisseurs. Un examen de la littérature a permis de construire un modèle explicatif de fidélisation des personnels. Ainsi, l'ensemble des variables formant le modèle de recherche porte sur des critères d'offre des espaces des choix relatifs à la personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. L'idée était de déterminer des échelles de mesure permettant de connaître l'importance de chaque déterminant pour assurer le maintien de ces parties prenantes et leurs effets sur la performance financière.

La procédure mise au point dans notre recherche a donné lieu à de nombreux résultats satisfaisants. Si les différents espaces de choix ont une influence positive sur la fidélisation des personnels, ils ont une influence négative sur l'intention de départ volontaire. Cette intention de départ a un effet négatif sur la performance financière contrairement à la fidélisation des investisseurs, qui a un effet positif, compte tenu des déterminants constatés, à l'aide des études qualitatives.

Les résultats sont satisfaisants dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent qu'ils sont significatifs.

Mots clés : Parties prenantes, Fidélisation, Investisseurs, personnels, Performance financière, Intention de départ, Echelle de mesure.

Summary

In the context of globalization, knowledge economy and innovation business, stakeholder loyalty remains today a reality and a requirement increasingly important to the performance management system in terms of a number of objectives contributing to the development of human resources, human capital and therefore bearing sources of investment (financial capital). If the shareholders expect the highest possible return on their investment (dividends and capital gain), employees place greater importance on maintaining employment, working conditions. This research attempts to study a new perceptual phenomenon: the determinants of loyalty stakeholder resources and their impact on the financial performance of the company. Its main objective is to propose an integrative model determinants of this retention (the determinants of loyalty)of staff and investors.

A qualitative analysis allowed us to identify and retain key determinants of investor loyalty. A literature review has helped to build an explanatory model of worker retention. Thus, the set of variables forming the model of research focuses on criteria offers spaces of choices for customization, adaptation, mobilization, sharing and anticipation. The idea was to identify scales that show the importance of each factor to ensure the maintenance of these stakeholders and their effects on financial performance.

The procedure developed in our research has led to many results. If the different areas of choice have a positive influence on personal loyalty, they have a negative influence on the intention of quitting. The Intention for Voluntary Departure of Staff has a negative effect on financial performance in contrast to the loyalty of investors, which has a positive effect, given determinants identified, using qualitative studies. The results are satisfactory since the econometric tests are positive and show that they are significant.

Keywords: Stakeholders, loyalty, Investors, personal, financial performance, , measurement scale.