

L'impact du développement social sur le potentiel humain : fondements théoriques, pratiques managériales et perspectives stratégiques pour une gouvernance durable

The Impact of Social Development on Human Potential: Theoretical Foundations, Managerial Practices, and Strategic Perspectives for Sustainable Governance

Nassima IKY, (Doctorante chercheuse)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adil LOULID, (Enseignant Chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Mohammedia- AV Hassan II, Mohammedia Université Hassan II-Casablanca Maroc (Mohammedia) Code postal : 20650 Téléphone : 0523314682/83 fax : 0523314681
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	IKY, N., & LOULID, A. (2025). L'impact du développement social sur le potentiel humain : fondements théoriques, pratiques managériales et perspectives stratégiques pour une gouvernance durable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 477–493.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/07/2025

Accepted: 14/08/2025

L'impact du développement social sur le potentiel humain : fondements théoriques, pratiques managériales et perspectives stratégiques pour une gouvernance durable

Résumé

Dans un contexte économique et social marqué par des mutations profondes, les organisations sont confrontées à de nouvelles exigences en matière de responsabilité sociétale et de gouvernance durable. Le développement social, entendu comme l'ensemble des actions et politiques visant à améliorer durablement la qualité de vie, l'inclusion et l'épanouissement des individus, constitue aujourd'hui un levier stratégique pour les entreprises. Son impact sur le potentiel humain, défini comme l'ensemble des capacités et talents mobilisables par les salariés au service de la performance organisationnelle, suscite un intérêt croissant au sein de la recherche en sciences de gestion.

Cet article explore l'impact du développement social sur le potentiel humain à travers une double approche théorique et empirique. Dans un premier temps, il s'appuie sur une revue critique de la littérature pour identifier les fondements conceptuels du lien entre développement social, gouvernance durable et valorisation du capital humain. Ensuite, une étude de terrain a été menée à l'aide d'un questionnaire auprès d'acteurs institutionnels et socio-économiques afin d'évaluer les pratiques managériales en lien avec ces enjeux. L'analyse des données collectées met en évidence l'importance de l'inclusion sociale, de l'équité et de l'investissement dans le capital humain comme leviers stratégiques d'une gouvernance durable. L'article propose ainsi des pistes concrètes pour une meilleure intégration du développement social dans les politiques de gestion et de pilotage stratégique.

Mots-clés : Développement social ; Potentiel humain ; Gouvernance durable ; Responsabilité sociétale des entreprises ; Performance sociale.

Classification JEL : O15, M14, I31

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

In an economic and social context marked by profound transformations, organizations are facing new demands in terms of social responsibility and sustainable governance. Social development—understood as all actions and policies aimed at sustainably improving quality of life, inclusion, and individual well-being—has become a strategic lever for companies. Its impact on human potential, defined as the set of abilities and talents that employees can mobilize in the service of organizational performance, is generating growing interest in management research.

This article explores the impact of social development on human potential through a dual theoretical and empirical approach. First, it draws on a critical review of the literature to identify the conceptual foundations linking social development, sustainable governance, and the enhancement of human capital. Then, a field study was conducted using a questionnaire administered to institutional and socio-economic actors to assess managerial practices related to these issues. The analysis of the collected data highlights the importance of social inclusion, equity, and investment in human capital as strategic levers for sustainable governance. The article thus offers concrete recommendations for better integrating social development into management and strategic decision-making policies.

Keywords: Social development; Human potential; Sustainable governance; Corporate social responsibility; Social performance.

JEL Classification: O15, M14, I31

Paper Type: Empirical Research

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par des mutations économiques, sociales et environnementales profondes, les modèles traditionnels de gestion et de gouvernance sont de plus en plus remis en question. Les enjeux liés à l'inclusion sociale, à l'équité, à la durabilité et à la performance globale des organisations prennent une place centrale dans les débats contemporains autour de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Selon le World Economic Forum (2024), les entreprises sont désormais appelées à jouer un rôle actif dans la résolution des défis sociétaux, en intégrant des approches centrées sur le développement humain et durable dans leur stratégie. Parallèlement, plusieurs études (Porter & Kramer, 2011 ; Sen, 1999) soulignent que la création de valeur partagée à la fois économique et sociale – constitue un levier fondamental de la compétitivité à long terme.

Dans ce cadre, le développement social apparaît comme une dimension stratégique de plus en plus reconnue dans la gouvernance des organisations. Il désigne l'ensemble des actions, politiques et dynamiques visant à améliorer durablement la qualité de vie, la cohésion sociale et l'épanouissement des individus. À l'échelle internationale, des travaux comme ceux de Fukuda-Parr (2003) et Nussbaum (2011) insistent sur l'importance d'une approche centrée sur les capacités humaines, mettant en avant le rôle des politiques sociales dans le renforcement du potentiel individuel et collectif.

Au niveau national, le Maroc s'inscrit progressivement dans cette dynamique à travers des initiatives telles que la réforme de la protection sociale, la stratégie nationale de développement durable ou encore le nouveau modèle de développement (2021), qui met explicitement l'accent sur l'humain comme moteur du progrès. Cependant, la mise en œuvre concrète de ces orientations au sein des organisations publiques et privées reste encore hétérogène. La question de la valorisation du potentiel humain, en lien avec les pratiques de développement social, soulève alors plusieurs interrogations, tant sur le plan managérial que stratégique.

En effet, le potentiel humain, entendu comme l'ensemble des compétences, talents et capacités mobilisables par les individus dans un cadre organisationnel, est de plus en plus perçu comme un facteur clé de la performance globale (Becker, 2002 ; Lepak & Snell, 1999). Dès lors, comment le développement social peut-il être intégré dans les pratiques de gouvernance des organisations pour renforcer ce potentiel humain, et avec quelles implications pour une gouvernance durable ?

C'est à cette problématique que cet article entend répondre. L'objectif est d'analyser l'impact du développement social sur le potentiel humain, en mobilisant à la fois une revue critique de la littérature sur les concepts de développement social, gouvernance durable et capital humain, et une étude empirique basée sur une enquête par questionnaire menée auprès d'acteurs institutionnels et socio-économiques marocains. La recherche vise ainsi à identifier les mécanismes à travers lesquels les pratiques de développement social peuvent renforcer les capacités humaines, et à proposer des recommandations concrètes pour une meilleure intégration de ces pratiques dans la gouvernance des organisations.

L'article s'articule autour de trois sections principales. La première présente le cadre théorique et les fondements conceptuels du lien entre développement social, potentiel humain et gouvernance durable. La deuxième expose la méthodologie adoptée et les résultats empiriques issus de l'enquête. Enfin, la troisième section discute les résultats et propose des pistes stratégiques pour améliorer l'ancrage du développement social dans les politiques de gestion organisationnelle.

1. Le développement social dans les organisations

1.1. Définition et dimensions du développement social

Le concept de développement social se définit comme l'ensemble des actions, programmes et politiques visant à améliorer durablement la qualité de vie des individus au sein des organisations et dans leur environnement socio-économique (Bouckaert & Van den Heuvel, 2019). Il repose sur la conviction que l'amélioration des conditions sociales, économiques et culturelles contribue non seulement au bien-être des individus, mais également à la performance globale des organisations et à la stabilité des sociétés.

Dans le cadre organisationnel, le développement social peut être appréhendé sous plusieurs dimensions :

La dimension interne, qui concerne l'amélioration des conditions de travail, la promotion de l'équité et de l'égalité des chances, la santé et la sécurité au travail, ainsi que le développement des compétences et de l'employabilité.

La dimension externe, qui englobe les actions sociales menées en faveur des communautés locales, le soutien à l'inclusion sociale, le mécénat, et les projets de développement durable dans les territoires où l'entreprise est implantée.

La dimension institutionnelle, relative à la contribution de l'entreprise à des politiques publiques et à des actions collectives en faveur de l'amélioration des conditions sociales à l'échelle nationale ou internationale (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015).

Ces différentes dimensions participent à la construction d'un environnement de travail inclusif et stimulant, propice à la mobilisation du potentiel humain.

1.2. Le développement social comme composante de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le développement social constitue aujourd'hui l'un des trois piliers fondamentaux de la RSE, aux côtés des dimensions environnementale et économique (Carroll, 2016). Selon la Commission européenne (2011), la RSE correspond à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Le développement social prend ici la forme d'engagements concrets pour améliorer la qualité de vie au travail, favoriser la diversité, lutter contre les discriminations et participer au développement des communautés.

Plusieurs études ont démontré que l'intégration du développement social dans la stratégie de l'entreprise renforce sa réputation, favorise l'attraction et la fidélisation des talents et contribue à la création de valeur durable (McWilliams & Siegel, 2001). De nombreuses entreprises, telles que Danone, L'Oréal ou Schneider Electric, ont ainsi structuré leurs politiques sociales autour de thématiques prioritaires comme la santé, la formation, l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Dans cette perspective, le développement social devient un levier stratégique qui dépasse le simple cadre des obligations légales pour s'inscrire dans une logique de compétitivité responsable et d'innovation sociale (Gond & Igalens, 2014).

1.3. Typologie des actions sociales en entreprise

Le développement social en entreprise se manifeste par une variété d'actions et de programmes que l'on peut regrouper en quatre grandes dimensions. D'une part, les initiatives en faveur des salariés visent à améliorer les conditions de travail, prévenir les risques psychosociaux, promouvoir la formation professionnelle continue, garantir l'égalité salariale et renforcer la qualité de vie au travail (Renaud et al., 2020). D'autre part, les entreprises s'engagent auprès des communautés locales à travers le soutien aux associations, le mécénat de compétences, les projets d'insertion professionnelle et les partenariats avec l'économie sociale et solidaire. À

cela s'ajoutent des actions à portée sociétale, qui traduisent l'implication des organisations dans des causes d'intérêt général telles que la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement ou la préservation du patrimoine culturel. Enfin, les démarches de dialogue social occupent une place centrale, en instaurant un climat de confiance et de participation par le biais de dispositifs de concertation, de négociation collective et de médiation (Jenkins, 2009). Cette typologie permet ainsi de structurer les engagements sociaux des entreprises et d'en apprécier les impacts sur les salariés, les parties prenantes et la société dans son ensemble.

1.4. Enjeux et impacts organisationnels du développement social

Les démarches de développement social en entreprise produisent des effets significatifs sur la performance et le fonctionnement des organisations. Elles permettent notamment de mobiliser le potentiel humain en améliorant la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement des collaborateurs, ce qui favorise leur productivité et leur créativité (Bourguignon, 2020). Elles participent également à la fidélisation des talents, dans la mesure où un climat social positif et des politiques inclusives réduisent le turnover et renforcent la rétention des salariés, un enjeu majeur face à la pénurie de compétences (Gond & Igalens, 2014). Par ailleurs, les entreprises engagées sur le plan social bénéficient d'une meilleure attractivité auprès des candidats, renforçant ainsi leur marque employeur (McWilliams & Siegel, 2001). Plusieurs travaux empiriques soulignent aussi une corrélation positive entre les engagements sociaux et la performance économique à moyen et long terme, confirmant l'apport stratégique d'une telle orientation (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). Enfin, ces démarches contribuent à la prévention des risques sociaux en anticipant les conflits, les discriminations ou encore les troubles psychosociaux, ce qui permet de maintenir un climat de travail sain et apaisé (Renaud et al., 2020). Ainsi, le développement social s'impose non seulement comme un devoir éthique, mais aussi comme un levier essentiel de compétitivité et de performance durable pour les organisations.

2. Le potentiel humain : concept, composantes et importance stratégique

2.1. Définition et conceptualisation du potentiel humain

Le concept de potentiel humain désigne l'ensemble des capacités, talents, savoirs et savoir-faire qu'un individu est en mesure de mobiliser et de développer au service de son organisation et de sa propre progression (Le Boterf, 2013). Il ne se limite pas aux compétences acquises, mais inclut également les aptitudes personnelles, les ressources psychologiques et la capacité à apprendre et à s'adapter dans des environnements complexes et changeants.

Selon Bourguignon (2020), le potentiel humain constitue une ressource stratégique, car il représente la capacité des individus à innover, à résoudre des problèmes et à contribuer à la performance collective. Sa valorisation et sa mobilisation sont devenues des priorités pour les entreprises confrontées à des défis liés à la transformation numérique, à la transition écologique et à la gestion de la diversité.

Le potentiel humain se distingue de la compétence dans la mesure où il inclut des dimensions latentes et non encore exploitées. Il s'agit d'une réserve de talents, de motivations et de capacités qui peuvent être révélées et renforcées à travers des dispositifs adaptés de gestion des ressources humaines et de développement social (Morin & Renaud, 2019).

2.2 Les composantes du potentiel humain

Le potentiel humain est une notion complexe et multidimensionnelle qui englobe un ensemble de composantes complémentaires, essentielles à la performance individuelle et collective au sein des organisations. Il comprend tout d'abord les compétences techniques, c'est-à-dire les savoirs et savoir-faire acquis par la formation et l'expérience professionnelle. À cela s'ajoutent

les compétences comportementales, ou soft skills, qui englobent des qualités telles que la communication, la gestion du stress, l'esprit d'équipe et le leadership, devenues cruciales dans les environnements de travail actuels. Les ressources psychologiques, comme la résilience, la motivation intrinsèque, la confiance en soi ou encore la capacité à affronter l'incertitude, jouent également un rôle déterminant dans la mobilisation de ce potentiel (Luthans et al., 2007). Par ailleurs, la capacité d'apprentissage et d'adaptabilité constitue une dimension clé dans un contexte de transformation permanente, traduisant l'aptitude des individus à actualiser leurs compétences et à relever de nouveaux défis. Enfin, le capital social, défini comme l'ensemble des réseaux de relations internes et externes, facilite la coopération, le partage de connaissances et l'accès aux opportunités professionnelles (Nahapiet & Ghoshal, 1998). L'interaction dynamique entre ces différentes dimensions forme un potentiel global que les organisations peuvent activer selon les contextes et les besoins spécifiques.

2.3 L'importance stratégique du potentiel humain pour les organisations

Dans un contexte économique en constante mutation, marqué par l'accélération des innovations technologiques, la complexification des métiers et une compétition accrue pour attirer les talents, le potentiel humain s'impose comme un levier stratégique fondamental pour garantir la compétitivité et la pérennité des entreprises (Bourguignon, 2020). Les organisations les plus performantes sont celles qui savent identifier, développer et fidéliser les collaborateurs à fort potentiel, capables de faire face à des enjeux complexes et de contribuer activement à la création de valeur (Collings & Mellahi, 2009). La gestion du potentiel humain devient alors une priorité stratégique, étroitement liée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), aux dispositifs de talent management, à la valorisation de la diversité des profils et à l'innovation organisationnelle visant à encourager l'autonomie, la responsabilisation et l'apprentissage continu. De nombreuses études ont mis en évidence une corrélation directe entre la qualité de la gestion du capital humain et la performance économique et sociale des entreprises (Wright et al., 2001). La capacité à mobiliser efficacement ce potentiel permet non seulement de stimuler l'innovation, d'améliorer la productivité et de renforcer l'attractivité de l'entreprise, mais aussi de prévenir les risques sociaux et de limiter les conflits internes. Enfin, dans une approche de développement durable, le potentiel humain est perçu comme un capital immatériel essentiel à la transition sociale et environnementale des organisations (Gond & Igalens, 2014). Il constitue un actif stratégique de long terme, qu'il convient de préserver, de développer et de valoriser au service de l'entreprise et de la société.

3. L'articulation entre développement social et potentiel humain

Le développement social agit comme un levier structurant de mobilisation, d'enrichissement et de valorisation du potentiel humain dans les organisations. À travers diverses actions sociales et politiques internes, il contribue à créer un environnement propice à l'expression des talents et au renforcement des compétences. Les mécanismes par lesquels le développement social influence le potentiel humain sont multiples et peuvent être regroupés en plusieurs catégories.

- ***L'amélioration des conditions de travail et du climat organisationnel***

L'un des premiers leviers du développement social est l'amélioration des conditions de travail : santé et sécurité, équilibre vie professionnelle/vie privée, ergonomie des postes, flexibilité organisationnelle et soutien psychosocial (Gond & Igalens, 2014). Ces dispositifs renforcent le bien-être des salariés, ce qui agit directement sur leur motivation, leur engagement et leur capacité à mobiliser leurs ressources personnelles et professionnelles.

Des études empiriques (Renaud et al., 2020) montrent que les entreprises qui investissent dans la qualité de vie au travail observent une hausse significative de la productivité et de

l'implication des collaborateurs. Le climat organisationnel positif agit comme un catalyseur du potentiel humain en réduisant le stress, en stimulant la créativité et en favorisant la coopération.

- ***La promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion***

Les politiques sociales inclusives et équitables permettent de valoriser l'ensemble des talents disponibles au sein de l'organisation, indépendamment de l'âge, du genre, de l'origine ethnique ou du handicap (Carroll, 2016). En favorisant la diversité et en luttant contre les discriminations, le développement social contribue à élargir le vivier de compétences et à encourager l'expression des singularités professionnelles.

Selon Bourguignon (2020), la diversité organisationnelle enrichit les processus décisionnels, stimule l'innovation et accroît la résilience collective. Le potentiel humain trouve ici un espace favorable à son développement lorsque chaque individu perçoit qu'il bénéficie des mêmes opportunités de progression et de reconnaissance.

- ***Le développement des compétences et de l'employabilité***

Le développement social inclut également des dispositifs de formation, de gestion des carrières et de mobilité interne qui participent à l'entretien et à la progression du potentiel humain (Le Boterf, 2013). Ces actions permettent de renforcer les compétences techniques et comportementales, d'anticiper les évolutions professionnelles et de sécuriser les parcours individuels.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), associée à des dispositifs de mentoring et de coaching, agit sur la capacité des salariés à s'adapter aux transformations organisationnelles et technologiques (Collings & Mellahi, 2009). Ces pratiques ont démontré leur efficacité pour fidéliser les talents et renforcer leur engagement (Wright et al., 2001).

- ***Le renforcement de la reconnaissance et de la valorisation individuelle***

Le développement social instaure des mécanismes de reconnaissance sociale et professionnelle qui participent au développement du potentiel humain. La reconnaissance, qu'elle soit matérielle (primes, promotions) ou symbolique (distinctions, feedback positif), agit comme un facteur clé de motivation et d'épanouissement professionnel (Morin & Renaud, 2019).

Un management bienveillant et participatif, valorisant les initiatives et les contributions individuelles, favorise la mobilisation des ressources humaines latentes et développe les soft skills indispensables dans un environnement incertain (Luthans et al., 2007). Les collaborateurs se sentent encouragés à exprimer leurs idées et à s'investir dans des projets innovants.

- ***La construction du capital social et de la coopération***

Enfin, le développement social facilite la création de réseaux relationnels internes et externes qui favorisent le partage des savoirs et des compétences (Nahapiet & Ghoshal, 1998). À travers les activités collectives, les projets solidaires et les dispositifs de dialogue social, les salariés développent leur capital social et renforcent leurs capacités collaboratives.

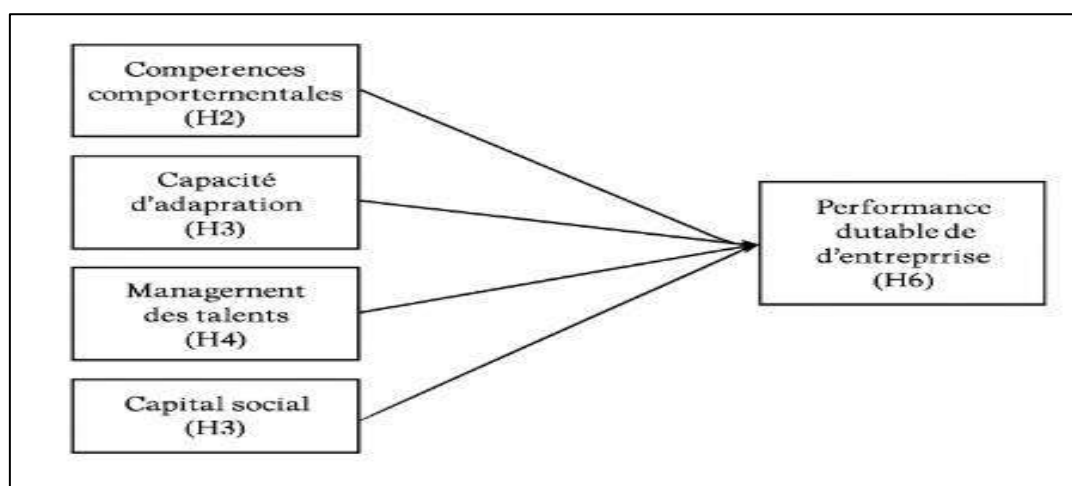
Ces interactions sociales contribuent à la transmission des connaissances tacites, à la mutualisation des expériences et à la construction de communautés professionnelles apprenantes (Gond & Igalens, 2014). Elles participent ainsi activement à l'enrichissement du potentiel humain collectif.

- ***Modèle de la recherche***

Le modèle de recherche proposé s'inscrit dans une perspective stratégique visant à analyser l'influence du potentiel humain sur la performance durable des entreprises. Il repose sur l'idée que le capital humain, dans ses différentes dimensions – compétences techniques et comportementales, capacité d'adaptation, ressources psychologiques, capital social et gestion

des talents – constitue un actif immatériel stratégique, capable de générer des avantages concurrentiels durables. Ce modèle articule donc plusieurs variables explicatives du potentiel humain avec des indicateurs de performance organisationnelle, aussi bien économiques (productivité, innovation, compétitivité) que sociaux et environnementaux (climat social, inclusion, responsabilité sociétale). À travers cette approche, il s'agit de tester empiriquement les relations entre ces dimensions à l'aide d'un ensemble d'hypothèses structurées, afin de vérifier dans quelle mesure la valorisation du potentiel humain peut contribuer à la création de valeur globale et à la résilience des entreprises dans un environnement complexe et incertain. Dans le cadre de cette recherche, l'objectif est d'examiner dans quelle mesure le potentiel humain constitue un levier stratégique de performance et de compétitivité durable pour les entreprises. À partir de la revue de la littérature, plusieurs dimensions clés du potentiel humain ont été identifiées, telles que les compétences techniques et comportementales, la capacité d'apprentissage, le capital social, ainsi que les pratiques de gestion des talents. Ces dimensions sont supposées influencer positivement différents aspects de la performance organisationnelle, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale. En ce sens, le modèle de recherche proposé repose sur six hypothèses principales, qui visent à tester les relations entre la mobilisation du potentiel humain, l'efficacité managériale et les résultats durables de l'entreprise. Ces hypothèses permettent ainsi de structurer l'analyse empirique et de vérifier la pertinence du potentiel humain en tant que facteur stratégique de création de valeur. À partir de ces éléments conceptuels, nous formulons les hypothèses suivantes pour structurer notre démarche empirique : **(H1)** la mobilisation du potentiel humain a un impact positif significatif sur la performance globale de l'entreprise ; **(H2)** le développement des compétences comportementales améliore la productivité individuelle et la cohésion des équipes ; **(H3)** la capacité d'apprentissage et d'adaptabilité des collaborateurs renforce la résilience organisationnelle face aux changements ; **(H4)** la qualité du management des talents est positivement corrélée à la rétention des collaborateurs à haut potentiel ; **(H5)** le capital social des salariés favorise l'innovation en facilitant la circulation des connaissances ; **(H6)** enfin, la valorisation stratégique du potentiel humain contribue à une performance durable, à la fois économique, sociale et environnementale.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Elaborer par les auteurs

4. Méthodologie

La section 4 est consacrée à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude. Elle vise à décrire de manière rigoureuse le dispositif empirique mis en place pour répondre à la problématique posée et tester les hypothèses formulées. Dans un premier temps (4.1), nous

présentons le terrain et les données de l'étude, en précisant le contexte d'observation, la nature des données utilisées, leur source, ainsi que les modalités de leur collecte. Ensuite, la sous-section 4.2 est dédiée au modèle de recherche retenu. Elle expose l'équation économétrique sur laquelle repose l'analyse, définit l'ensemble des variables explicatives et dépendantes, et précise le sens attendu des relations entre ces variables. Un schéma conceptuel est également proposé pour illustrer visuellement le modèle, en mettant en évidence les liens hypothétiques entre les différentes dimensions. Enfin, la dernière sous-section (4.3) porte sur le traitement des données, en détaillant la méthode d'analyse retenue (questionnaire), ainsi que le ou les logiciels statistiques utilisés (SPSS). Cette démarche permet d'assurer la robustesse, la transparence et la reproductibilité des résultats obtenus.

4.1. Terrain et données de l'étude

L'étude repose sur un terrain empirique clairement délimité et en lien direct avec la problématique examinée. Elle concerne le secteur des entreprises industrielles situées dans la région de Casablanca, avec pour objectif d'analyser concrètement l'impact du potentiel humain sur la performance durable. Les données, de nature quantitative, ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré administré auprès d'un échantillon de 40 personnes, sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage raisonné. Le questionnaire, conçu à partir d'indicateurs validés dans la littérature, couvre plusieurs dimensions telles que les compétences, la motivation, le capital social et la perception de la performance organisationnelle. La collecte des données s'est déroulée du 1er avril 2025 au 1er juin 2025, dans le respect de l'anonymat et de la confidentialité des réponses.

4.2. Modèle de recherche et définition des variables

Le modèle de recherche proposé repose sur un cadre conceptuel établi à partir des hypothèses formulées dans la section précédente. Il cherche à analyser les relations entre plusieurs variables explicatives (telles que les compétences comportementales, la capacité d'adaptation, le capital social, etc.) et une variable dépendante représentant la performance durable de l'entreprise. Le modèle peut être formalisé sous la forme d'une équation économétrique, permettant de mesurer l'effet de chaque variable indépendante sur la variable dépendante. Un schéma conceptuel est également mobilisé pour illustrer visuellement la structure du modèle et clarifier le sens des relations attendues entre les différentes dimensions. Chaque variable est opérationnalisée à travers des indicateurs mesurables, codés et intégrés dans la base de données pour traitement statistique.

4.3. Traitement des données

Le traitement des données repose sur une approche quantitative, permettant de tester empiriquement les hypothèses formulées. Après la saisie et la vérification des questionnaires, les données ont été codées et traitées à l'aide du logiciel SPSS, couramment utilisé dans les analyses statistiques en sciences sociales. Plusieurs tests ont été mobilisés : des analyses descriptives pour caractériser l'échantillon, une analyse factorielle exploratoire pour valider les dimensions sous-jacentes des variables, et une analyse de régression multiple pour évaluer les effets des variables explicatives sur la performance durable. La robustesse des résultats a été contrôlée par des tests de fiabilité (alpha de Cronbach) et de significativité (valeurs de p). Cette méthode vise à garantir la validité scientifique de l'étude et à en assurer la reproductibilité.

5. Résultats et discussions

L'analyse des données collectées met en lumière des liens significatifs entre les pratiques de développement social au sein des organisations et la mobilisation du potentiel humain des

salariés. Tout d'abord, les résultats révèlent que les répondants perçoivent globalement les conditions de travail, la reconnaissance et la communication interne comme modérément satisfaisantes, avec des moyennes oscillant autour de 2,7 à 2,9 sur 5. Ce niveau d'appréciation laisse supposer que les politiques de développement social mises en œuvre dans certaines structures manquent encore de profondeur ou de systématicité. Or, ces dimensions constituent des leviers essentiels pour renforcer l'engagement, le bien-être et la créativité des employés. En effet, les questions liées à l'engagement au travail obtiennent des scores plus élevés (au-delà de 3), suggérant que malgré les insuffisances structurelles, les individus restent relativement motivés et impliqués dans leurs fonctions. Toutefois, cette motivation semble fragile, car les indicateurs de bien-être psychologique restent faibles, ce qui pourrait à terme impacter la performance globale si les tensions et le stress ne sont pas atténués.

Par ailleurs, le potentiel créatif des répondants apparaît sous-exploité, bien qu'il soit perceptible. Les employés affirment être capables de proposer des idées nouvelles et de résoudre des problèmes de manière innovante, ce qui montre que le capital humain est porteur de valeur ajoutée. Cependant, l'absence de reconnaissance et le manque de soutien managérial peuvent limiter la concrétisation de ce potentiel. Ainsi, pour répondre à notre problématique, les résultats indiquent que le développement social s'il est bien structuré autour de l'amélioration des conditions de travail, de la formation, du dialogue social et de la reconnaissance a un effet direct et positif sur l'épanouissement du potentiel humain. À l'inverse, un développement social perçu comme partiel ou peu cohérent fragilise l'engagement et diminue les perspectives d'innovation.

En conclusion, ces résultats appellent à une réflexion stratégique sur la gouvernance interne des organisations : renforcer les pratiques de développement social permet non seulement de valoriser le capital humain, mais aussi de créer un environnement favorable à la performance durable et à la créativité collective. Il est donc essentiel de penser le développement social non comme un simple outil de gestion des ressources humaines, mais comme un pilier fondamental de la gouvernance et de la compétitivité organisationnelle.

- ***Profil des répondants***

L'échantillon est composé de 40 participants répartis de manière équilibrée entre les sexes, avec une légère prédominance de femmes (environ 52,5 %) contre 47,5 % d'hommes. La majorité des répondants se situe dans les tranches d'âge « 25 – 34 ans » et « 35 – 44 ans », ce qui reflète une population active en plein développement professionnel. Concernant le statut professionnel, les participants proviennent de divers secteurs, incluant le secteur public, le secteur privé, les indépendants, ainsi que des étudiants. La diversité des statuts permet d'avoir une vision globale des perceptions liées au développement social et au potentiel humain. En ce qui concerne l'ancienneté, la majorité des répondants travaille depuis moins de 7 ans dans leur organisation, ce qui peut influencer leur regard sur les conditions de travail et les dynamiques internes.

- ***Perception du développement social dans l'organisation***

Les résultats indiquent une perception modérément positive du développement social au sein des organisations. La satisfaction générale concernant les conditions de travail (Q1) affiche une moyenne de 2,75 sur 5, traduisant une appréciation mitigée. Les opportunités de formation (Q2) obtiennent une moyenne légèrement supérieure (2,85), ce qui montre un effort perçu mais peut-être insuffisant en termes de développement des compétences.

La reconnaissance du travail par les supérieurs (Q3) est également modérée (2,65), ce qui laisse penser qu'un besoin d'amélioration dans la valorisation du personnel existe. Les relations avec la direction (Q4) et le dialogue social (Q5) sont perçus comme relativement ouverts, avec des

moyennes respectives de 2,90 et 2,82, ce qui suggère un climat de communication acceptable, bien que perfectible.

- **Engagement au travail et bien-être psychologique**

Les résultats relatifs à l'engagement au travail montrent des tendances plus positives. Les répondants se déclarent globalement motivés (Q6 : 3,22), avec un niveau d'énergie (Q7 : 3,20) satisfaisant pour accomplir leurs tâches, et un sentiment de fierté vis-à-vis de leur travail (Q8 : 3,05). Cela dénote une implication personnelle favorable malgré des marges d'amélioration en matière de reconnaissance institutionnelle.

En revanche, les indicateurs de bien-être psychologique restent plus faibles. Le sentiment de calme et de détente (Q9) obtient une moyenne de 2,12, tandis que les émotions positives récentes (joie, bonheur – Q10) atteignent 2,42. Ces scores suggèrent une certaine fatigue émotionnelle ou une pression ressentie au quotidien, nécessitant une attention accrue des managers et responsables RH.

- **Créativité au travail**

La créativité ressort comme un levier encore sous-exploité, bien qu'assez prometteur. En effet, les répondants déclarent proposer des idées nouvelles (Q11 : 3,10) et trouver des solutions innovantes (Q12 : 3,42) dans leur environnement professionnel. Ces résultats indiquent un potentiel créatif intéressant, qui pourrait être davantage mobilisé si les conditions de travail et la reconnaissance étaient renforcées.

Globalement, les résultats révèlent un niveau d'engagement personnel satisfaisant chez les répondants, malgré des perceptions mitigées quant à la reconnaissance, la formation et les conditions de travail. Le bien-être psychologique apparaît comme une zone de fragilité, tandis que la créativité est une force latente à développer. Ces constats plaident en faveur de politiques internes de développement social plus affirmées, mettant l'accent sur l'écoute, la reconnaissance, l'amélioration des conditions de travail et la promotion du bien-être. Cela permettrait d'optimiser pleinement le potentiel humain au sein des organisations marocaines.

6. Perspectives de gouvernance et recommandations stratégiques

6.1. Vers une gouvernance inclusive et responsable du développement social

Face aux mutations économiques, sociétales et environnementales, les organisations doivent adapter leurs modes de gouvernance afin d'intégrer le développement social comme un levier stratégique durable. La gouvernance organisationnelle ne peut plus se limiter à la seule création de valeur financière ; elle doit inclure la responsabilité sociale et le management du potentiel humain comme éléments essentiels de la performance globale (Gond & Igalens, 2014).

Selon Bourguignon (2020), une gouvernance inclusive repose sur des principes d'équité, de participation et de transparence, impliquant l'ensemble des parties prenantes : salariés, syndicats, actionnaires, clients et collectivités territoriales. Cette approche valorise la prise en compte des attentes sociales et favorise la mise en œuvre de politiques sociales co-construites, adaptées aux spécificités des environnements internes et externes de l'organisation.

L'intégration des questions sociales au plus haut niveau de la gouvernance contribue également à renforcer la légitimité de l'entreprise et à limiter les risques sociaux et réputationnels. Plusieurs entreprises pionnières ont ainsi créé des comités de gouvernance RSE ou des directions du capital humain directement rattachés aux instances dirigeantes.

6.2. Recommandations stratégiques pour valoriser le potentiel humain à travers le développement social

Sur la base des analyses précédentes, plusieurs recommandations stratégiques peuvent être formulées pour optimiser l'articulation entre développement social et gestion du potentiel humain :

❖ Formaliser une politique sociale ambitieuse et cohérente

Les organisations doivent élaborer une politique sociale clairement définie, articulée autour de valeurs partagées et d'objectifs mesurables. Celle-ci devrait couvrir les domaines suivants :

- Qualité de vie au travail et santé psychologique.
- Égalité des chances et diversité.
- Formation et développement des compétences.
- Mobilité et gestion des carrières.
- Dialogue social et participation des salariés.

La formalisation de cette politique garantit sa lisibilité et sa cohérence, et facilite son appropriation par l'ensemble des acteurs internes (Le Boterf, 2013).

❖ Mettre en place des dispositifs de détection et de développement des talents

Le potentiel humain ne se limite pas aux hauts potentiels repérés par les managers. Il convient de mettre en œuvre des outils d'identification élargie des talents à tous les niveaux de l'organisation, notamment via :

- Des entretiens de développement professionnels.
- Des programmes de mentoring et de tutorat.
- Des plateformes collaboratives favorisant la prise d'initiatives.

Ces dispositifs permettent de valoriser les ressources humaines latentes et de constituer un vivier de compétences internes mobilisables en cas de besoins stratégiques (Collings & Mellahi, 2009).

❖ Instaurer une gouvernance sociale participative

L'implication des salariés et des représentants du personnel dans la définition des orientations sociales renforce leur adhésion et favorise un climat organisationnel positif. Il est recommandé de :

- Créer des comités de développement social associant la direction et les salariés.
- Organiser des enquêtes sociales internes et des groupes de discussion.
- Développer des indicateurs sociaux et des tableaux de bord RH pour piloter les actions.

Cette gouvernance participative contribue à renforcer la confiance, la cohésion sociale et la capacité d'innovation organisationnelle (Gond & Igalens, 2014).

❖ Investir dans la formation continue et les compétences transversales

Pour soutenir le potentiel humain dans un contexte de mutation rapide des métiers, les entreprises doivent investir durablement dans la formation, notamment sur les compétences transversales : leadership, gestion du changement, agilité numérique et intelligence émotionnelle (Luthans et al., 2007). La formation devient ainsi un vecteur stratégique de compétitivité et d'adaptation.

❖ Promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la reconnaissance et l'éthique

Enfin, le développement du potentiel humain passe par la construction d'une culture managériale valorisant la reconnaissance, l'écoute et l'éthique des relations professionnelles. La promotion d'un management bienveillant et inclusif, combinée à des pratiques de reconnaissance adaptées, constitue un facteur déterminant de mobilisation et de fidélisation des talents (Morin & Renaud, 2019).

7. Conclusion

Le développement social et le potentiel humain sont intimement liés, et leur articulation constitue un levier stratégique majeur pour la gouvernance des organisations contemporaines. En s'inscrivant dans une logique de responsabilité sociale et d'innovation managériale, les entreprises peuvent consolider leur compétitivité tout en contribuant à la cohésion sociale et à la performance globale.

La gouvernance sociale et la valorisation du potentiel humain ne sont plus des options mais des impératifs stratégiques pour répondre aux exigences des marchés, des collaborateurs et de la société civile.

L'analyse conduite tout au long de cet article a permis de démontrer la nature stratégique du développement social dans les organisations et son rôle fondamental dans la valorisation du potentiel humain. Dans un contexte marqué par des mutations économiques, sociales et technologiques rapides, les entreprises et institutions ne peuvent plus se contenter de mobiliser des ressources humaines sous un angle strictement productiviste. Il devient indispensable d'adopter une approche intégrée, centrée sur l'humain et sa capacité à contribuer durablement à la performance organisationnelle et sociétale.

Le développement social, à travers ses multiples dimensions amélioration des conditions de travail, promotion de l'équité et de l'inclusion, soutien au développement des compétences et à l'employabilité, reconnaissance et participation active des salariés agit comme un levier structurant du potentiel humain. Les mécanismes d'influence identifiés dans cet article confirment que les organisations qui investissent dans des politiques sociales ambitieuses et cohérentes renforcent non seulement l'engagement et la fidélisation de leurs collaborateurs, mais développent également leur capital social collectif et leur résilience organisationnelle.

Par ailleurs, la gouvernance des organisations se trouve transformée par l'intégration croissante des enjeux sociaux et humains dans les processus décisionnels. Les dispositifs de gouvernance inclusive, favorisant la participation des parties prenantes internes et externes, apparaissent comme des conditions nécessaires à la construction d'une performance globale durable et à l'anticipation des risques sociaux et réputationnels (Gond & Igalens, 2014). Cette évolution managériale impose de repenser les systèmes de management du capital humain en intégrant les notions de responsabilité sociale, d'éthique organisationnelle et d'innovation sociale.

Ce travail souligne également l'importance stratégique de la formation continue et de la gestion proactive des talents dans la valorisation du potentiel humain. La capacité des organisations à anticiper les besoins en compétences, à détecter les talents émergents et à favoriser l'expression des singularités professionnelles devient un facteur clé de compétitivité dans des environnements incertains et concurrentiels (Collings & Mellahi, 2009). Les politiques de développement social participent à cette dynamique en créant des environnements favorables à la créativité, à la coopération et à l'apprentissage organisationnel.

Références

- (1). Bourguignon, A. (2020). *Le management du capital humain*. De Boeck Supérieur.
- (2). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- (3). Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- (4). Gond, J. P., & Igalens, J. (2014). *La responsabilité sociétale des entreprises*. Presses Universitaires de France.

- (5). Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives* (3e éd.). Éditions d'Organisation.
- (6). Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- (7). Morin, E. M., & Renaud, S. (2019). Human potential management: From competencies to psychological capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 318-328. <https://doi.org/10.1002/cjas.1536>
- (8). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- (9). Renaud, S., Morin, L., Lapalme, M. È., & Delobbe, N. (2020). What are the best HRM practices for retaining experts? A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 140-162. <https://doi.org/10.1002/job.2417>
- (10). Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2001). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00554.x>

Annexes

Questionnaire : L'impact du développement social sur le potentiel humain

Partie 1 : Profil du répondant

Quel est votre âge ?

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ 25 – 34 ans
- ☐ 35 – 44 ans
- ☐ 45 – 54 ans
- ☐ 55 ans et plus

Quel est votre sexe ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme
- ☐ Préfère ne pas répondre

Quel est votre statut professionnel ?

- ☐ Employé du secteur public
- ☐ Employé du secteur privé
- ☐ Cadre ou dirigeant
- ☐ Travailleur indépendant
- ☐ Étudiant(e)
- ☐ Autre : _____

Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation actuelle ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 7 ans
- ☐ Plus de 7 ans

Partie 2 : Développement social dans l'organisation

Sur une échelle de 1 à 5, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations

Suivantes : (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

1. Les conditions de travail dans mon organisation sont satisfaisantes.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Je bénéficie de formations régulières adaptées à mes besoins professionnels.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Mon travail est reconnu et valorisé par mes supérieurs hiérarchiques.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Les échanges avec la direction sont transparents et ouverts.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Mon organisation favorise le dialogue social entre les employés et la direction.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Partie 3 : Engagement et bien-être au travail

Engagement au travail

À quelle fréquence ressentez-vous les éléments suivants ?

(1 = Jamais, 5 = Toujours)

6. Je me sens motivé(e) et impliqué(e) dans mon travail.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. J'ai suffisamment d'énergie pour accomplir mes tâches professionnelles.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. Je suis fier(ère) des résultats que j'obtiens dans mon travail.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Bien-être psychologique

(0 = Pas du tout, 5 = Toujours)

9. Je me suis senti(e) calme et détendu(e) ces derniers temps.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10. J'ai ressenti de la joie et du bonheur au cours des derniers jours.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Partie 4 : Créativité au travail

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

(1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

11. Je propose régulièrement des idées nouvelles dans mon travail.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12. Je parviens à trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tableau récapitulatif des résultats

Âge	Sexe	Statut professionnel	Ancienneté	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
45 – 54 ans	Homme	Étudiant	Moins d'un an	3	4	3	1	4	4	1	1	3	4	1	5
55 ans et plus	Femme	Secteur privé	4 à 7 ans	3	2	3	3	5	2	3	5	5	3	5	4
35 – 44 ans	Femme	Secteur public	1 à 3 ans	4	3	4	1	5	1	4	2	1	0	5	3
55 ans et plus	Femme	Indépendant	4 à 7 ans	2	1	4	5	3	4	2	2	4	4	2	2
55 ans et plus	Homme	Indépendant	Moins d'un an	2	5	1	2	4	5	2	5	2	0	2	2
25 – 34 ans	Femme	Indépendant	Moins d'un an	5	1	1	2	1	4	5	4	1	2	2	3
35 – 44 ans	Homme	Étudiant	1 à 3 ans	1	1	2	2	5	1	2	2	2	0	5	3
35 – 44 ans	Femme	Secteur public	4 à 7 ans	5	3	1	3	5	4	5	4	0	5	3	5
35 – 44 ans	Préfère ne pas répondre	Étudiant	4 à 7 ans	4	1	3	5	1	3	1	2	1	0	5	5
55 ans et plus	Préfère ne pas répondre	Étudiant	1 à 3 ans	4	2	4	1	5	4	4	2	4	0	3	2
45 – 54 ans	Homme	Secteur public	4 à 7 ans	4	2	1	4	3	2	5	3	1	5	3	4
35 – 44 ans	Préfère ne pas répondre	Secteur public	4 à 7 ans	4	4	1	1	4	2	1	2	1	3	2	2
55 ans et plus	Préfère ne pas répondre	Secteur public	Moins d'un an	4	5	2	4	1	3	2	1	1	0	4	4
25 – 34 ans	Femme	Secteur public	4 à 7 ans	3	1	2	1	4	1	2	5	5	5	1	4
45 – 54 ans	Homme	Indépendant	4 à 7 ans	2	1	3	5	5	2	1	5	1	4	2	5
25 – 34 ans	Femme	Cadre/Dirigeant	1 à 3 ans	4	3	4	4	5	5	2	4	2	2	2	1
45 – 54 ans	Femme	Cadre/Dirigeant	1 à 3 ans	1	2	2	3	1	2	1	2	0	2	4	1
55 ans et plus	Femme	Secteur public	Plus de 7 ans	1	5	1	1	3	2	5	1	3	0	1	3
Moins de 25 ans	Femme	Cadre/Dirigeant	Moins d'un an	1	4	4	1	2	1	5	4	1	3	5	5
45 – 54 ans	Femme	Cadre/Dirigeant	4 à 7 ans	1	2	4	4	1	4	1	3	4	3	5	4
25 – 34 ans	Femme	Secteur public	4 à 7 ans	3	4	1	3	2	2	5	4	1	4	2	1
55 ans et plus	Femme	Cadre/Dirigeant	Plus de 7 ans	1	3	2	3	2	3	5	4	4	0	1	4
45 – 54 ans	Homme	Étudiant	4 à 7 ans	4	3	1	5	3	4	5	2	2	2	2	1
Moins de 25 ans	Préfère ne pas répondre	Secteur privé	Moins d'un an	5	1	4	3	2	5	3	3	4	3	3	1
Moins de 25 ans	Femme	Secteur privé	Plus de 7 ans	1	5	5	3	2	1	4	4	3	0	2	1
35 – 44 ans	Femme	Secteur public	Moins d'un an	3	4	5	3	3	5	2	1	0	3	2	5
35 – 44 ans	Femme	Indépendant	Plus de 7 ans	3	2	3	2	2	4	3	1	4	5	5	2
25 – 34 ans	Femme	Secteur public	Plus de 7 ans	1	3	1	5	2	4	5	5	4	3	5	4
45 – 54 ans	Femme	Indépendant	1 à 3 ans	5	1	1	1	2	4	1	3	0	2	5	5

45 – 54 ans	Femme	Secteur privé	Moins d'un an	1	1	3	4	1	5	5	3	3	1	3	5
35 – 44 ans	Préfère ne pas répondre	Secteur public	4 à 7 ans	3	4	3	1	1	4	4	5	1	4	5	5
45 – 54 ans	Préfère ne pas répondre	Autre	4 à 7 ans	2	3	3	5	1	5	5	4	4	4	1	5
45 – 54 ans	Femme	Étudiant	Moins d'un an	4	5	4	4	3	4	1	3	0	2	4	5
Moins de 25 ans	Préfère ne pas répondre	Cadre/Dirigeant	4 à 7 ans	3	3	1	5	5	3	4	1	2	3	1	3
35 – 44 ans	Homme	Indépendant	4 à 7 ans	1	4	4	3	2	4	5	1	0	0	1	4
55 ans et plus	Femme	Autre	Moins d'un an	4	4	3	4	2	5	4	2	2	3	5	5
35 – 44 ans	Homme	Cadre/Dirigeant	Plus de 7 ans	1	3	1	3	3	2	2	3	3	2	4	4
55 ans et plus	Homme	Cadre/Dirigeant	Moins d'un an	1	4	4	1	2	4	2	4	1	4	4	3
Moins de 25 ans	Femme	Secteur public	Plus de 7 ans	2	3	4	1	1	2	5	5	0	3	4	3
25 – 34 ans	Préfère ne pas répondre	Cadre/Dirigeant	4 à 7 ans	4	2	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4