

Lu pour vous : « Pour l'humain ...Essai d'approche du sociétal tunisien»,

Il s'agit d'un essai de synthèse de l'ouvrage de 407 p de Mr Ben Hamouda Ahmed portant sur le sociétal tunisien à ce moment précis de résurgence générale des populismes, des replis identitaires, des dérives et des excès sectaires ... Il ambitionne de réagir aux dégâts d'une posture de clash de civilisation développée par des auteurs convaincus de la vertu du libéralisme mais remuant les délectations xénophobes, les fantasmes nombrilistes et les obsessions radicales qui touchent tous les pays du monde, y compris les vitrines mêmes des démocraties occidentales...

Le sociétal du pays, qui dans l'esprit de ces auteurs différencie les civilisations et les fait dresser les unes contre les autres peut, lorsqu'il est intelligemment vécu, unir et faciliter la concorde. Or, dans l'acception de l'auteur, s'il oblige à des comparaisons qui distinguent et parfois clivent, il peut aussi devenir une opportunité pour la rencontre et le dialogue ...

Ecrit à la première personne, cet essai cherche à trouver du sens à tout sociétal du pays ouvert sur lui-même et sur l'universel et s'évitant les clichés et les positions partisans... Il pose et interpelle de nombreuses questions : Comment revivifier les justes repères d'un pays ? ...Comment en dégager un projet fédérateur fort ? ...Quelle esquisse du sociétal Tunisien ? Comment réanimer notre collectif pour agir, bâtir, faire œuvre utile et assurer la gouvernance de notre pays ? ...

A l'encontre de ce sociétal à sens auquel l'essai appelle, que constate-t-on aujourd'hui ?... Essentiellement deux postures majeures excessives et clivées ; celle de la standardisation et celle de la différenciation...

La première, la posture de la standardisation est attrayante et se la joue étendard, vitrine et exemple incontournable. Le sociétal des pays appartenant à cette posture se veut inéluctable et valable pour tous. Il s'impose sans laisser de choix. Il est là, convaincu de sa justesse et acquis à son exemplarité sous prétexte qu'il ne peut exister qu'un seul modèle sociétal, le sien ! ... Quand on observe l'échiquier mondial, ce modèle de la standardisation s'impose en exemple mondial, du fait du statut de puissance des pays qui le brandissent ou souvent indirectement, par le biais des institutions de régulation des rapports internationaux, de financement et de coopération. Auréolé de « liberté », de « droits de l'homme » et de « démocratie », il s'institue en argument de pouvoir, justifiant interventions et mises sous tutelle. Comment ne pas souligner ici son hégémonie, ses visées régulières d'expansion jusqu'à avoir recours à des contraintes et des sanctions ?

Ce modèle indispose et gêne notamment, lorsqu'en plus de l'économique, il touche à l'encodage des relations sociales et à la gouvernance politique. Aujourd'hui encore, et à son âge adulte, il s'oublie quand il voyage, devient à géométrie variable selon ses intérêts stratégiques perçus. Souvent, il lui arrive d'oublier ses vertus et les valeurs qu'il défend. Que de fois il a été du côté des sanguinaires, des dictateurs, des vendus, des malfrats et même des fous ! ...

La deuxième, la posture de la différenciation vit son particularisme avec excès jusqu'à rebuter et faire peur à l'intérieur et à l'extérieur de ses sphères. Elle est elle-aussi à l'origine de soubresauts... Elle affecte majoritairement les pays en difficulté, ceux longtemps privés d'un développement endogène et ayant connu des interférences néfastes. Longtemps refermés sur eux-mêmes, craignant l'effet déstructurant des interventions étrangères, accusant des retards historiques, ces pays se perçoivent exploités, ruminent l'injustice de leur sort et s'exposent ainsi à la culture du saccage... Vivant difficilement l'asymétrie des rapports internationaux, ils s'installent dans l'absurde de la destruction et dans le déni de la réalité. Ils oublient ainsi que le temps les dessert et que leurs moindres erreurs et leurs choix hasardeux se traduisent par des régressions tragiques qui creusent le fossé qui les sépare d'une entrée intelligente dans l'histoire. Ainsi, par leur hargne et leur virulence, ils finissent par rendre toute concorde et dialogue impossibles...

L'enfermement radical est aujourd'hui davantage prêté à la religion musulmane et à la région arabe. Les attentats du World Trade Center, ceux de Londres, ceux de Paris, de Nice, de Madrid, de Bruxelles, du Caire, du Bardo et de Sousse, s'ils obéissent à des mobiles où le conjoncturel a certainement son poids, ils sont également le fait de certaines âmes sombres et d'esprits acquis à ce modèle de la différenciation et à une lecture tragique de l'Histoire. Qu'espérer d'eux, convaincus

qu'ils sont, qu'une cause ne se gagne et ne réalise ses objectifs, qu'en déniait et en détruisant ? ...Pourtant, l'enfermement radical existait et existe de façon tout aussi organisée en Occident et avec les mêmes relents, lorsqu'il s'agissait de défendre et de répandre la chrétienté, ou aujourd'hui pour exposer et imposer des thèses extrémistes. Opérant dans certaines communautés sectaires recluses ayant choisi de cultiver leurs différences ou chez quelques adeptes et idéologues de la lutte permanente, ce penchant pour la radicalité, explique pourquoi le radicalisé se sacrifie et fait d'une cause, d'une idéologie ou de simples idées ; un horizon d'existence... Ces derniers temps, cette inclination radicale s'accompagne d'une nostalgie du héros qui viendra demain rebâtir ce quelque chose qui fut grand et qui a été perdu et d'un clivage sectaire qui va jusqu'au saccage, la destruction et l'action violente en bandes organisées...

Au final, en dépit des barrières et au-delà de la diversité des repères, le dialogue entre le modèle de la standardisation et celui de la différenciation reste nécessaire et préférable à la guerre. Il devrait occuper les peuples intra pays et inter pays. Pourquoi ne pas penser alors à créer les conditions internes et externes d'une *refondation culturelle* effective et travailler aux assises d'une personnalité débarrassée d'une lecture tragique de l'Histoire ?... L'espérance d'un affranchissement du démon du clash des civilisations et de la fin de l'Histoire ne pourrait-elle pas être un projet pour parer aux caricatures et aux excès des deux modèles ? N'est-ce pas loin des sirènes haineuses qu'il faut entrevoir une espérance et travailler à une refondation des rapports internationaux ? N'est-ce pas par cette posture de sociétal apaisé qu'il devient possible de bâtir un projet de vivre ensemble ?

Fort d'une telle posture de sociétal et dans le souci d'en illustrer le contenu, d'en montrer l'opérationnalité et d'en dégager l'utilité, l'essai comprend deux parties :

La première partie, structurée en quatre chapitres, se propose de justifier l'existence pour chaque pays d'une matrice sociétale, de définir les repères qui aident à l'émergence interne d'un communiel à sens et fédérateur. Elle conclut par un essai d'esquisse du sociétal tunisien et de ses repères...

On y apprend que l'existence du sociétal s'apprécie à divers niveaux dont deux importants : d'une part *la culture interne du pays* et d'autre part *la relation à l'autre*, que cet autre soit individu anonyme, groupe ou communauté vivant l'effet de l'actualité et l'effet de l'appartenance générationnelle et sociale

Le déchiffrement et la compréhension de ces deux niveaux rend l'humain maître de lui-même et de ses relations et lui fait négocier plus aisément son adaptation... Mais saisir les niveaux d'ancrage du sociétal ne suffit pas, il faut également éviter de tomber dans les travers qui le guettent : le travers excessif de la standardisation et celui tout aussi excessif de la différenciation. Les deux étant condamnables ; il faut alors travailler au niveau de chaque pays à les éviter. Ceci justifie une *refondation* qui pallie aux dérives et excès des deux modèles et qui ouvre sur une belle posture de tolérance et d'acceptation de la différence...

C'est à partir de cette posture et en tenant compte de ces prescriptions que l'essai s'est focalisé sur le **sociétal tunisien**.

L'examen du sociétal tunisien révèle que ce pays **doit à des brassages historiques anciens et à des influences multiples son identitaire culturel. Celui-ci résulte d'emprunts, mais aussi du souffle premier de cet Ifriqiya géographiquement et historiquement distinguée et différenciée. On compte en Tunisie** des traces numides, berbères, puniques, romaines, espagnoles, arabes, ottomanes et françaises desquelles s'esquisse une personnalité à traits précis et se déduisent de nombreux repères utiles pour notre vivre ensemble et pour la gouvernance du pays et de ses institutions. La déclinaison tunisienne du sociétal est là, reconnaissable à certains traits et à des marqueurs qui remontent loin dans l'histoire du pays et qui prennent le moule de schèmes de pensées, de perceptions et d'attitudes spécifiques.

Jadis en veillesse et éclatés selon les appartenances régionales et tribales, de nombreux repères de ce sociétal donnaient à cette terre d'Ifriqiya un tempo particulier... Ce n'est que plus tard, avec l'effet de

l'occupation ottomane puis française puis avec l'affirmation du sentiment national et la prise en charge par les Tunisiens de leur propre gouvernance, que les repères, jadis en jachères se sont esquissés.

D'abord, la période d'édification des assises de l'indépendance et de modernisation du pays initiée du temps de **Bourguiba** a été déterminante dans l'ancrage des repères. L'empreinte du règne de ce leader est incontestable ! Cette période, à plusieurs ères et moments, a commencé par une *démarche volontariste d'élaboration des repères*. Un tel volontarisme politique a induit un marquage prononcé du sociétal tunisien. Malgré son autoritarisme et son zapping de la démocratie, Bourguiba était porteur d'un projet fort pour le pays, articulé autour d'une **Tunisianité**, synthèse de référents historiques multiples où l'Islam et l'Arabité favorisaient l'altérité et le dialogue.

La présidence de **Ben Ali**, n'en déplaise à ses détracteurs, ne fût pas une simple parenthèse. Les réalisations, les excès et les dérives qui ont jalonné son règne et qui lui sont imputables ont induit des repères ayant eux aussi marqué le pays. Cette période a en effet connu une augmentation du revenu national et de la consommation privée, un flux des capitaux, un investissement interne et externe d'abord confiant puis frileux et une dynamique économique attestée par une augmentation importante des projets. Le pays affichait des prouesses, faisait partie des bons élèves et se flattait de faire croire qu'il avait les attributs du développement.

L'élite administrative dirigeante, qui occupait l'appareil public d'Etat y était plutôt orientée vers l'économie et l'accompagnement des dossiers techniques. Elle-même, se trouvait sous l'emprise d'une culture de dépendance et ne pouvait, sans aval du sommet de l'exécutif faire changer les choses. Des institutions étaient bien en place, des comités et des organes soutenaient le management de l'Etat et les procédures de passation des marchés étaient dans leur forme respectées. Reste que cette belle façade cachait des détails qui renseignaient l'observateur suspicieux sur des interférences et laissaient entrevoir des irrégularités. Cette dérive ne doit cependant pas faire oublier l'action de gouvernements studieux, à résultats et comptant des compétences et des mains propres... !

La gouvernance de Ben Ali n'était pas soutenue par un *projet culturel*. Un tel projet aurait pu donner un supplément d'âme au choix des diverses politiques engagées par le régime et au traitement « asséché » des problèmes économiques et sociaux. L'impression donnée était que le développement résultait de la seule croissance et n'avait aucun lien avec une vision de la société. Cette orientation de la gouvernance, vidée de base culturelle, a eu pour conséquence la disparition des fondements éthiques qui faisaient jadis la force des décisions économiques de l'après indépendance ! Sans communier fort, le délitement du sociétal était devenu inéluctable, loin des repères des premières années de l'indépendance !

C'est cette impression de ne plus compter et de n'être pas intégré dans les paramètres de la gouvernance économique qui est, en partie, le mobile premier de la mobilisation populaire et de la caution apportée à **une nécessaire transition** en ce **14 Janvier 2011**. Rappelons qu'à côté de l'inquiétude de certains, cette date, personne ne peut le nier, a été vécue comme un affranchissement tellement l'aspiration à la liberté et à la dignité était forte. Cependant, sans aller jusqu'à des postures polémiques et soutenir que ce qui s'est passé en Tunisie est la conséquence de la seule volonté externe au pays ; avouons que des complicités et des manœuvres ont été pour beaucoup dans la tournure prise par les événements...

Alors que l'épilogue du 14 Janvier est venu mettre sur la place publique les maux réels dont souffrait le communier tunisien ; voilà que les nouveaux arrivants, relayés par les juristes et les médias ; conçoivent au pays un régime parlementaire larvé, une constituante et plein de paravents !...Quelle myopie de se suffire à une constitution, de chercher à conformer le peuple aux règles du formalisme démocratique, de crier à une république nouvelle, une deuxième dans l'esprit des activistes après celle qui a fondé le régime républicain en place et lieu du beylicat en 1957 et de ne pas avoir pensé un instant au *communier* qui soude et fédère !

Par ailleurs, une république est un régime où le pouvoir est assumé, avec un Etat soucieux de la sécurité du citoyen, une administration et des institutions qui garantissent à tous les droits fondamentaux à l'éducation, à la santé et à un environnement sain, une sécurité économique et sociale

qui préserve des grandes précarités et des dépendances ! Or depuis 2011, on n'a assisté qu'à des saccages, à un squattage de l'appareil d'Etat et à un enlèvement inquiétant dans les marécages de la mauvaise gouvernance et de la dépendance financière ! De plus, quel cynisme à chercher à gouverner un pays avec cette hargne d'attaquer tout ce qui le fondait !

Pour cette raison, l'épilogue qui a eu lieu en ce **25 Juillet de l'année 2021** a généré un réel espoir. Le pays se devait de sortir de cette chape de plomb, de cet indigne corset institutionnel, de cet esprit partisan et sectaire appuyé à sa droite et à sa gauche par ce qu'il compte d'opportunistes, de cupides, de malfrats et de corrompus. Ce coup d'arrêt apporté à une farce de jeu politique était favorablement perçu par l'opinion qui, jusque-là, reprochait à ceux qui étaient en place de ne pas avoir respecté l'émotionnel du pays, d'avoir désabusé son espoir et d'avoir trahi ses attentes.

Or, la déception est que, depuis cette date, le pays vit **un clair-obscur politique** qu'alimente une posture **démagogique** et **peu rassurante**, de non-respect de notre *grammaire sociétale*, d'oubli de notre vivre ensemble apaisé, d'entretien d'un populisme rabaisant et d'enlèvement dans les marécages de la dépendance...

La deuxième partie de l'essai, composée elle aussi de 4 chapitres, porte sur le sociétal en tant que *matériau d'action* et de *gouvernance* du pays. Elle traite des repères sociétaux qui doivent désormais inspirer notre modernisation économique et sociale, notre management public, notre dispositif national d'enseignement et de formation et notre management humain des entreprises publiques et privées.

Qui l'aurait cru, la Tunisie est passée d'un pays vitrine de développement à une situation de quasi faillite avoisinant les seuils de pauvreté les plus honteux. Nos finances sont au plus mal, nos infrastructures vacillent, notre investissement est à l'arrêt et nos filets permanents de protection sociale sont gangrenés, inefficaces et deviennent par bien d'aspects insuffisants au vu des attentes et des besoins des précaires et des catégories paupérisées. Le chômage sévit et **le losange**, justement rêvé par la génération de l'Indépendance, c'est-à-dire une minorité de riches et de pauvres et une classe moyenne forte, s'érode ! ...

A côté, les enjeux et les défis du nouveau millénaire ne paraissent pas inquiéter nos élites gouvernantes... Celles-ci, installées au pouvoir et peu rodées au management de l'Etat, n'ont affiché aucune vision qui pouvait tirer vers le haut l'économie et la société et prendre à bras le corps l'investissement, l'emploi, le désenclavement des régions pauvres, le management des richesses énergétiques du pays, l'inclusion sociale, la digitalisation et la sortie de notre enlèvement !

Pourtant, **l'économie nouvelle** est depuis trois bonnes décades bien là ; avec une ingénierie organisationnelle et technologique d'un nouveau type, avec ses nanotechnologies, sa numérisation, son intelligence artificielle et ses réseaux... Où en est-on en dans notre pays ?...

Au spectacle sombre d'un pays sans boussole et de citoyens tétanisés, attentistes et incapables de se fédérer, quelle vision, quel crédo, quel projet offrir pour soutenir la gouvernance économique et sociale de notre pays ? Comment bâtir un commun à sens, loin des surenchères et des chimères ? Comment tirer avantage du sociétal tunisien pour aller à une posture de vivre ensemble et d'agrégation de nos lumières et de nos forces ?

En appelant à un éthos qui inspire la gouvernance, l'essai propose des méthodologies d'esquisse de visions, d'élaboration de projets et d'organisation de nos ressources et moyens...

A titre d'exemple, en quête de consensus entre les positions doctrinaires des uns et des autres, il en appelle à des postures de compromis et de tolérance... Ainsi, ***Il n'y aurait pas de concorde économique et sociale possible sans un regard bienveillant pour ceux qui ont beaucoup et sans indignation pour ceux qui n'ont rien ! ...***

Pour **le levier enseignement**, la mission ne doit pas être perdue de vue : ***Comment préparer un vivier de jeunes, instruits, éduqués, formés, ouverts sur le savoir, à profils élevés, capables de s'insérer et de faire œuvre utile dans l'économie et la société et à même de négocier un statut de citoyen ouvert sur les cultures et le monde...***

Croire que c'est possible, s'atteler à une vision, se prescrire une mission, puiser en soi, dans le capital savoir et expérience interne, mais aussi s'ouvrir à ce qui se fait de mieux ailleurs et qui serait compatible avec notre capacité interne d'assumer le changement et avec notre ambition de développer et de promouvoir ; voilà quelques règles élémentaires de bon sens qui doivent préoccuper la gouvernance dans tous les domaines !

L'essai reprend les problématiques sur lesquelles bute la gouvernance dans les divers domaines de l'économie et de la société et propose des solutions...

Ainsi, malgré de nombreuses réformes de longue date initiées, le dispositif national d'enseignement, au niveau aussi bien du primaire, en collège et au lycée, en formation professionnelle et à l'enseignement supérieur reste discrédité et peine à proposer des profils facilement insérables dans le circuit économique et social du pays. Ceci n'autorise cependant pas à en miner les assises et les fondations et à en faire un enjeu *de postures politiciennes*... Ici, plus qu'ailleurs, le pays a besoin d'une vision, d'un projet et d'une gouvernance dynamique ! Ne l'oublions pas ; nous sommes dans le domaine du savoir où il nous faut préparer des profils ouverts sur la connaissance, les sciences, l'intelligence, les civilisations et les cultures ! C'est notre devoir à tous vis-à-vis des générations plus jeunes qui cherchent à s'insérer dans le monde et à le transcender ! ...

Or, outre la massification, nos maux sont nombreux. Parmi les problèmes épineux qui ont retardé notre enseignement, celui de *la langue, du profil des enseignants, du contenu de l'apprentissage* et des *modalités de l'évaluation* inquiètent... En plus, l'interférence des politiques, la pression exercée par les associations et les syndicats (neuf syndicats sont particulièrement actifs au niveau du seul Ministère de l'Education !), les divisions des parties prenantes ; sont autant de facteurs conjugués qui retardent en Tunisie la réalisation des projets. Le jour où on décidera comment faire sur le terrain, notre enseignement brisera ses chaînes et assurera sa mission d'instruction, d'éducation, de socialisation et de développement du pays.

Il est également bon de signaler qu'à côté des parents, des élèves et des enseignants, acteurs clés du dispositif, il y a des *points d'entrée et de ciblage du changement* qui sont incontournables lorsque la situation est telle qu'aujourd'hui ; particulièrement bloquée. Il me semble que le changement devrait ici se faire en opérant à *la base*, à l'échelle des écoles et des lycées, des centres de formation et de chaque institution. On ne fait pas progresser un système en s'enlisant dans les diagnostics et en formulant des intentions qu'on cherche à justifier auprès de tous *avant même qu'on ait mis en exergue quelques succès évidents*. Seulement, lorsqu'on consulte les textes et que l'on se concentre sur l'univers de fonctionnement de cet espace, la responsabilité se trouve imputée en premier lieu et en début de chaîne au *chef d'établissement*. C'est lui la porte d'entrée, la ressource de base qui fera introduire le changement. Evidemment son rôle central convenablement assumé aura des retombées évidentes sur la chaîne des acteurs qui animent l'enseignement et la formation... Or dans les divers niveaux de l'enseignement et en formation professionnelle, les choses se font de travers et parfois au-delà de ces « key people » et de leur chaîne d'influence et de leurs divers autres acteurs d'appui et parties prenantes...

Enfin, le sociétal abrite des repères qui peuvent constituer un matériau utile pour le management dans **l'administration, les entreprises publiques et le secteur privé**. Ces repères sont doublement utiles dans la mesure où ils aident à la *caractérisation des situations et au diagnostic des dysfonctions* d'une part et orientent vers des décisions de *renforcement institutionnel*, d'autre part. Outre le fait que leur vertu opérationnelle est réelle, ils ne sont pas incompatibles avec les meilleures pratiques internationales de management.

A l'examiner de près ; la fonction publique tunisienne dans son aspect administration de l'Etat affiche un management de plus en plus décalé par rapport à la qualité de son potentiel humain. Des observations concordantes, des études de terrain corroborées par des enquêtes régulières soulignent qu'elle a besoin de réajuster quelques œillères, de revoir certains postulats de fonctionnement et de dynamiser de nombreuses pratiques !... Entre la fonction publique de l'Etat (ministères, EPA nationaux) et la fonction publique territoriale (gouvernorats, municipalités, EPA locaux), il faut y

ajouter les entreprises nationales ainsi que les Agences et Offices dont les missions sont spécifiques et jouent un rôle d'appui et d'interface auprès du tissu économique et social.

Le sociétal rappelle ici que ce qui coûte à l'Etat, c'est bien la multiplication de petites structures avec des statuts et des budgets qui constituent des doublons inutiles... Imaginez des organisations dont la vocation est de faire des études pour le compte de tutelles qui ont déjà des structures d'étude ! On aime bien en Tunisie créer des structures parallèles de conseil, d'information et d'appui pour pallier au mauvais fonctionnement des organisations étatiques ! On double les structures immobiles existantes et bureaucratisées, par des structures qu'on oublie d'arrêter une fois leur mission terminée ! Ceci fait que le millefeuille s'agrandit à force de couches superposées. Le pays compte une multitude d'organisations qui sont en fait des doublons avec pour chacune un siège, un directeur général et sa hiérarchie formelle, des locaux loués, une logistique propre et un personnel mobilisé. Comment également tolérer qu'à l'ère du digital, l'administration se montre si peu dynamique et professionnelle ? Comment accepter la mauvaise organisation, le laisser aller et la territorialité intra et inter départements ministériels et agences, offices, établissements appartenant pourtant tous à l'entité publique ?

La bureaucratie est comme un poulpe. Elle se nourrit elle aussi de ses tentacules. En plus, chaque administration, peu importe la mission qui la lie à une autre est un territoire à part. La synergie entre les structures de l'Etat ne vaut que pour certaines activités, généralement celles ayant trait au contrôle et à l'imposition fiscale. Il est rare que la coordination ait lieu pour faciliter la vie du citoyen. Bien naïf est celui qui espère trouver des passerelles entre des départements dont la vocation est pourtant proche et parfois la même.

A côté des 73 établissements publics à caractère non administratif et des 24 entreprises publiques de santé, le pays compte 102 entreprises publiques dont la moitié est en déficit significatif. Jadis vivier de compétences et tirant l'économie du pays vers le haut, ces entreprises représentent aujourd'hui tous les maux dont peut souffrir une économie ; baisse de production, coûts en hausse, masse salariale excessive ! N'ayant pas connu de réformes majeures depuis 1990, ces entreprises doivent revoir leur mode de gouvernance et leur système de management. Il n'est pas un secret de dire qu'elles sont sous emprise syndicale que renforcent des rumeurs de privatisation propagées et non assumées par un Etat frileux et craignant l'impact social des restructurations, aujourd'hui, incontournables.

A côté des entreprises publiques, le secteur privé est truffé d'entreprises où l'effet prégnant du *dirigeant propriétaire* retarde leur dynamisation. En dehors des structures plus complexes où le capital et la gouvernance sont répartis sur des conseils d'administration et des managers, pour bon nombre d'entreprises privées, petite, moyenne, grande et même à structure de groupe, j'ai la faiblesse de croire que le profil de dirigeant propriétaire est tout à la fois la principale difficulté à contourner et le point d'entrée d'une réforme qui professionnaliserait et changerait totalement le management en Tunisie ! L'impression est que rien ne pourrait être fait dans la majorité des entreprises si cette figure d'autorité n'est pas ralliée, coachée et préparée à une vision plus dynamique du management de l'humain. Or, dans une acception dynamique d'une bonne gestion des ressources humaines, l'entreprise privée ne peut s'accommoder de n'importe quelle attitude et de n'importe quel comportement de son dirigeant propriétaire. Les chances de réussite du management des ressources humaines s'amenuisent ici également sans des repères sociétaux. Ceux-ci constitueraient un matériau pour comprendre la culture interne des entreprises, pour mettre en place, dynamiser et promouvoir des pratiques professionnelles en phase avec les aspirations de compétence, de cheminement professionnel et de développement personnel.

Référence : Boussaa. 2^{ème} édition. Avril 2023