



**HAL**  
open science

# Contribution à la compréhension des causes des comportements socialement responsables : l'étude des contrats psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire

Olivier Braun

► **To cite this version:**

Olivier Braun. Contribution à la compréhension des causes des comportements socialement responsables : l'étude des contrats psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire. Economies et finances. Université de Strasbourg, 2014. Français. NNT : 2014STRAB011 . tel-01142535

**HAL Id: tel-01142535**

**<https://theses.hal.science/tel-01142535v1>**

Submitted on 15 Apr 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*ÉCOLE DOCTORALE Augustin Cournot*

*Ecole de Management de Strasbourg*

*Laboratoire de recherche HuMaNiS*

**THÈSE** présentée par :

**Olivier BRAUN**

soutenue le : 15 octobre 2014

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'Université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

***Contribution à la compréhension des causes des comportements socialement responsables : l'étude des contrats psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire***

**THÈSE dirigée par :**

**Mme IMBS Pia**

Maître de conférences, Université de Strasbourg

**RAPPORTEURS :**

**M. YANAT Zahir**

Professeur, Kedge Business School, Bordeaux

**M. MERCIER Samuel**

Professeur, IAE de Dijon, Université de Bourgogne

---

**AUTRES MEMBRES DU JURY :**

**M. MOULIN Yves**

Professeur, Université de Lorraine

**Mme HANSEN Carol**

Associate Professor, Georgia State University, Atlanta USA



*A Aymeric et Elisabeth-*

« L'université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :  
ces opinions doivent être considérées comme propres  
à leurs auteurs »

« Savoir s'étonner à propos  
est le premier pas fait  
sur la route de la découverte. »  
Louis Pasteur

## Remerciements

Mes premiers remerciements vont à monsieur Gilles Lambert et madame Isabelle Barth qui m'ont ouvert les portes du master recherche en 2009. Je conserve un bon souvenir de ce nouveau départ dans mes études et des moments passés au sein de l'école de management de Strasbourg. Je remercie le corps enseignant qui sans le vouloir m'a transmis sa passion de la recherche et pense tout particulièrement à monsieur Sébastien Point.

Je remercie chaleureusement, ma directrice de thèse, Pia Imbs qui m'a tout naturellement soutenu dans mes nombreux moments de doute depuis mon mémoire de recherche jusqu'à la soutenance de ma thèse. Elle m'a accordé sa confiance et je lui en suis reconnaissant. Ces conseils ont été pour moi des remises en cause ou des approbations pondérées et salutaires.

Je suis honoré de la présence de mon jury de thèse : Pia Imbs, Zahir Yanat, Samuel Mercier, Yves Moulin et Carol Hansen. Je les remercie également d'avoir évalué ce travail doctoral.

Les membres de l'axe de recherche du laboratoire HuMaNiS m'ont interpellé sur bon nombre de points précis de ma recherche ce qui m'a conduit à approfondir mes connaissances et mon travail. J'adresse des remerciements tout particulièrement à Isabelle Barth pour son exigence et à Yves Moulin qui m'a suggéré d'orienter définitivement mon sujet tel que présenté ce jour.

Je remercie tous ceux et toutes celles de l'école de management de Strasbourg et de l'école doctorale pour leur soutien, leurs sourires et pour lesquels j'éprouve un profond respect.

Je remercie toutes les personnes que j'ai croisées sur le chemin de la recherche lors des ateliers doctoraux, des colloques et de présentations de papier qui m'ont ouvert les yeux sur mon sujet. Ils ont éclairé mes réflexions et enrichi mon approche pour une meilleure compréhension de l'ensemble des attendus du travail doctoral.

Je remercie également Carol Hansen avec qui j'ai échangé à de nombreuses reprises sur les différentes parties de mon travail, tant les résultats que la méthodologie de la recherche.

Une pensée tout particulière à Myriam Vannier qui m'a aidé dans la recherche d'une entreprise parmi les membres fondateurs du groupement IMS. Des remerciements au sein de l'entreprise Adecco à : Vincent Punelle, Jean-François Connan, Johan Titren et tous les membres de la direction régionale du Grand-Est pour leur écoute et notre collaboration.

Je me dois de remercier par amour les membres de ma famille qui m'ont supporté durant ces cinq années d'étude et surtout dans mes moments difficiles jusqu'en 2012... Toute ma gratitude et mes sentiments vont à ma mère, mon père, ma tante et mon cousin sans qui mon projet de vie n'aurait pu aboutir. Je me réjouis déjà de partager des moments avec mes enfants qui sont une source permanente de renouveau et de joie. Leur soutien fut inattendu vu leur âge et je me félicite qu'ils aient traversé des tourments malgré eux avec autant de courage et d'amour ; ils ont été et resteront les moteurs de ma vie.

Je m'adresse à tous mes proches amis que j'affectionne et qui m'accompagnent depuis de nombreuses années : « aux anciens cnamiens » et à toutes les autres personnes que j'ai eu l'indélicatesse d'oublier.

## Résumé

Résumé : Les parties prenantes demandent aux entreprises d'inclure dans leurs processus de gestion des critères de responsabilité sociale tels que la santé et la sécurité au travail et la lutte contre les discriminations etc. Les normes (ISO 26000, 14001, OHSAS 18001, AA 1000...) sont nombreuses en matière de R.S.E ou de développement durable et témoignent des questions et des difficultés de son opérationnalisation. Les critiques des O.N.G révèlent, entre autre, l'insuffisance de l'engagement des salariés qui sont pourtant au cœur des actions de l'entreprise. Ce travail doctoral s'inscrit dans la recherche des causes expliquant les comportements socialement responsables des salariés. Nous abordons notre recherche sous l'angle de l'Employment-Organisation-Relationship (E-O-R) et inscrivons

notre travail dans le concept des contrats psychologiques (Rousseau, 1995). Notre recherche vise à mieux comprendre un phénomène social dont les recherches sont aujourd'hui sous-détaillées et sous-exploitées. Nous avons choisi une entreprise du secteur du travail temporaire et focalisé notre recherche sur les comportements en GRH. Notre recherche est qualitative, ethnologique et à visée compréhensive ; nous montrons que les croyances partagées, les normes comportementales et plus largement les ressources tangibles ou intangibles façonnent les comportements socialement responsables des salariés. A notre connaissance aucune recherche ne s'est appuyée sur notre méthodologie pour répondre à ce problème managérial concret.

Mots clefs : Contrats psychologiques-Relation d'emploi-R.S.E-Comportements des salariés-Ressources tangibles et intangibles



## Abstract

Abstract: Stakeholders require companies to include in their management process social responsibility criteria such as health and safety and the fight against discrimination etc. Standards of CSR or sustainable development (ISO 26000, 14001, OHSAS 18001, 1000 AA ...) are many and reflect the issues and difficulties in its operationalization. NGO's criticisms reveal, among other things, the lack of commitment of employees who are at the very heart of the company's shares. This work is part of doctoral research determining causes of socially responsible behavior of employees. We discuss our research in terms of the Employment Relationship-

Organization-and inscribe our work in the concept of psychological contracts in organizations (Rousseau, 1995). Our research aims to better understand a social phenomenon whose research is currently under- detailed and underutilized. We chose a company in the temporary work sector and focused our research on behavior in HRM. Our research is qualitative, ethnographic and explanatory; we show that shared beliefs, behavioral norms and broader tangible or intangible resources shape the socially responsible behavior of employees. To our knowledge no research has been based on our methodology to meet this specific managerial problem.

Keywords: Psychological Contracts-Employment Relationship-RSE- Behaviors tangible and intangible resources-employees

## Tables des matières

<b>Tables des matières</b> .....	7
Introduction générale .....	20
0.1    Le contexte de la recherche .....	21
0.1.1    Les responsabilités étendues des entreprises.....	21
0.1.2    L'évaluation des actions socialement responsables.....	23
0.1.3    Les critiques des O.N.G des actions socialement responsables .....	24
0.1.4    Les critiques académiques des actions socialement responsables .....	26
0.2    Un problème managérial concret .....	27
0.3    Les comportements socialement responsables des salariés comme objet de la recherche .....	28
0.4    L'actualité et l'intérêt de notre sujet.....	29
0.4.1    Les recherches concernant les comportements des salariés et la R.S.E... 30	
0.4.2    Les perspectives de recherche.....	31
0.5    Notre problématique et l'échange social .....	35
0.6    Délimiter les objectifs de la recherche .....	38
0.6.1    De l'objet empirique à l'objet théorique.....	39
0.6.2    De l'objet théorique à l'objet méthodologique.....	40
0.6.3    Les propositions de recherche .....	40
0.7    Méthodologie et intervention en entreprise.....	43
0.8    Vue globale des traitements de données successifs de notre recherche .....	48
0.9    Vue synoptique de la recherche .....	49
0.10    Structure de la thèse .....	51

Partie 1	Revue de concepts, les comportements socialement responsables et la formation des obligations de la relation d'emploi .....	55
	Introduction de la première partie .....	56
Chapitre 1	Vers une gestion responsable des ressources humaines.....	59
1.1	Introduction du chapitre.....	59
1.2	La régulation des comportements des salariés .....	60
1.2.1	Un modèle pour opérationnaliser la R.S.E.....	60
1.2.2	Les référentiels et les normes en matière de R.S.E.....	63
1.2.3	Un apprentissage social .....	65
1.3	Du respect des diversités à leur management.....	67
1.3.1	La demande de justice sociale .....	67
1.3.2	La réponse des entreprises françaises et européennes.....	70
1.4	La santé et la sécurité au travail.....	79
1.5	L'employabilité .....	80
1.6	Conclusion du chapitre .....	82
Chapitre 2	La formation des obligations socialement responsables.....	85
2.1	Introduction du chapitre.....	85
2.2	Interpréter les promesses et adopter un comportement .....	87
2.2.1	La phase d'encodage .....	87
2.2.2	La phase de décodage .....	88
2.3	Former ou comprendre les obligations de la relation d'emploi.....	90
2.3.1	La formation.....	91
2.3.2	Le tutorat ou le mentorat .....	91
2.3.3	La recherche d'information par le salarié .....	92
2.4	Le traitement cognitif des informations socialement responsables.....	94

2.4.1	Le concept d'information .....	94
2.4.2	Les représentations et les connaissances .....	95
2.4.3	Le modèle et les schémas de la relation d'emploi .....	96
2.4.3.1	Le concept de modèle mental et de schéma .....	96
2.4.3.2	Le lien entre les contrats, le modèle mental et le schéma .....	97
2.5	Le changement du contrat psychologique .....	98
2.6	Conclusion du chapitre .....	99
Chapitre 3 La mutualisation des obligations socialement responsables .....		102
3.1	Introduction du chapitre.....	102
3.2	Le contrat normatif de responsabilité sociale .....	103
3.2.1	Le rôle des croyances.....	103
3.2.2	Le lien entre les croyances et les schémas.....	103
3.2.3	Des croyances individuelles aux croyances du groupe.....	104
3.2.4	La contribution des normes comportementales à la création d'une culture d'entreprise socialement responsable .....	106
3.3	La transmission et le maintien des obligations socialement responsables dans la perspective de l'échange social.....	107
3.3.1	La conformité aux normes comportementales du groupe.....	109
3.3.2	La qualité du Leader. Member. Exchange et du Team. Member. Exchange .....	110
3.3.3	Le Soutien Organisationnel Perçu.....	114
3.4	L'influence des contrats sur le comportement du salarié.....	115
3.4.1	La « gestion » des désaccords entre « les contractants ».....	117
3.4.2	La performance 'in-rôle' ou 'extra rôle'.....	121
3.5	Conclusion du chapitre .....	122

Synthèse de la première partie et les propositions de recherche .....	124
Partie 2 L'organisation de la recherche .....	131
Introduction de la seconde partie .....	132
Chapitre 4 L'entreprise Adecco.....	135
4.1 Introduction du chapitre.....	135
4.2 Le travail temporaire, une relation d'emploi « atypique ».....	135
4.2.1 Les justifications du recours au travail temporaire .....	136
4.2.2 Une relation tripartite .....	138
4.2.3 L'élargissement des missions et des responsabilités des entreprises de travail temporaire .....	139
4.3 Le groupe Adecco, Adecco France et Adecco Grand Est .....	140
4.3.1 Une entreprise mondiale multi-divisionnelle.....	140
4.3.2 Le groupe Adecco France et l'entreprise Adecco .....	141
4.3.3 La direction régionale Est .....	142
4.4 La politique de responsabilité sociale définie par le Groupe Adecco .....	145
4.4.1 Les enjeux intégrés par l'entreprise en tension avec les exigences de gestion .....	147
4.4.2 Le rôle des managers opérationnels et des opérationnels .....	148
4.5 Conclusion du chapitre .....	149
Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche .....	151
5.1 Introduction du chapitre.....	151
5.2 Les objets de la recherche .....	152
5.2.1 Un problème managérial concret .....	154
5.2.2 Un objet théorique.....	155
5.2.3 Un objet méthodologique.....	156

5.3	La méthodologie de la recherche.....	157
5.3.1	Une recherche qualitative.....	157
5.3.2	Une logique inductive .....	160
5.3.3	Une épistémologie interprétativiste .....	160
5.4	L'instrumentation de la recherche .....	164
5.4.1	Définir le comportement du chercheur .....	164
5.4.2	Le recueil des données.....	166
5.4.3	Lier les données, les concepts et les propositions de recherche.....	168
5.4.4	La phase exploratoire.....	171
5.4.5	La phase compréhensive .....	178
5.4.5.1	Le choix de la population étudiée .....	178
5.4.5.2	La préparation des entretiens et leur déroulement.....	179
5.4.5.3	Les thèmes et les questions à destination des directeurs d'agence..	181
5.4.5.4	Les thèmes et les questions à destination des responsables de recrutement .....	182
5.4.5.5	Les biais à éviter .....	184
5.4.6	Les traitements de données successifs .....	184
5.5	Conclusion du chapitre .....	190
	Synthèse de la deuxième partie.....	192
Partie 3	Contribution à la compréhension des causes des comportements socialement responsables .....	193
	Introduction de la troisième partie .....	194
Chapitre 6	La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E.....	197
6.1	Introduction du chapitre.....	197

6.2	La diffusion des obligations socialement responsables .....	198
6.2.1	La fonction administrative et financière .....	199
6.2.2	La fonction commerce.....	201
6.2.3	La fonction santé et sécurité au travail (SST).....	202
6.2.4	La fonction RH et la R.S.E .....	203
6.3	Vers un idéal type de la DRH socialement responsable .....	207
6.3.1	La fonction RH au cœur du déploiement de la R.S.E .....	208
6.3.2	Les apports de la R.S.E à la GRH.....	213
6.3.3	L'opérationnalisation de la R.S.E dans les entreprises et la DRH .....	216
6.4	Conclusion du chapitre .....	218
Chapitre 7 Les croyances partagées .....		221
7.1	Introduction du chapitre.....	221
7.2	La méthode des résumés/synthèses .....	222
7.3	L'analyse thématique des comportements socialement responsables.....	222
7.3.1	Les directeurs d'agence.....	223
7.3.1.1	Le management par les valeurs .....	223
7.3.1.2	La transmission des informations de la R.S.E.....	225
7.3.1.3	La non-discrimination .....	228
7.3.1.4	Les travailleurs handicapés (TH).....	231
7.3.1.5	Les métiers stratégiques et pénuriques .....	234
7.3.1.6	La trajectoire professionnelle des collaborateurs en interne.....	237
7.3.1.7	L'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier.....	239
7.3.1.8	Les conditions de travail des collaborateurs.....	241
7.3.1.9	La rentabilité des agences.....	244

7.3.2	Les responsables de recrutement : phase recruter .....	246
7.3.2.1	La non-discrimination .....	248
7.3.2.2	La publication des annonces.....	250
7.3.2.3	La santé et la sécurité au travail .....	251
7.3.2.4	L'insertion professionnelle .....	253
7.3.2.5	La valorisation des prestations sociales.....	255
7.3.2.6	La gestion des compétences et la trajectoire professionnelle .....	257
7.3.3	Les responsables de recrutement : phase déléguer/vendre .....	258
7.3.3.1	Les risques en cours de mission.....	258
7.3.3.2	Les engagements du client vis-à-vis du TT .....	261
7.3.3.3	La satisfaction des clients et des intérimaires.....	262
7.3.3.4	La dématérialisation.....	264
7.3.3.5	La trajectoire professionnelle .....	266
7.4	Discussion et conclusion .....	267
7.5	Les avantages et les inconvénients de ces traitements de données.....	272
Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées .....		274
8.1	Introduction du chapitre.....	274
8.2	L'analyse de contenu sémantique conceptuelle (ou structurale).....	275
8.2.1	Les fondements théoriques de la méthode et l'intérêt pour la recherche ... .....	275
8.2.2	La procédure pratique .....	276
8.2.3	Les directeurs d'agence.....	278
8.2.3.1	Le management par les valeurs .....	279
8.2.3.2	La transmission de l'information de la R.S.E.....	282



8.2.3.3	La non-discrimination .....	285
8.2.3.4	Les travailleurs handicapés.....	288
8.2.3.5	La gestion des compétences des collaborateurs.....	291
8.2.4	Les responsables de recrutement : phase recruter .....	294
8.2.4.1	La non-discrimination .....	296
8.2.4.2	La gestion des compétences.....	300
8.2.5	Les responsables de recrutement phase : déléguer/vendre .....	303
8.2.5.1	La santé et la sécurité au travail .....	304
8.2.5.2	La gestion des trajectoires professionnelles des TT.....	307
8.3	Le schéma mental et la R.S.E .....	308
8.3.1	La non-discrimination.....	309
8.3.2	Le handicap au travail et l'insertion professionnelle.....	310
8.3.3	La trajectoire professionnelle.....	311
8.3.4	La santé et la sécurité au travail.....	312
8.4	Les ressources au cœur de l'échange entre le directeur d'agence et le responsable de recrutement .....	314
8.4.1	Les questions à destination des directeurs d'agence .....	316
8.4.2	Les questions à destination des directeurs d'agence et des responsables de recrutement.....	318
8.4.3	Les questions à destination des responsables de recrutement.....	320
8.4.4	Les caractéristiques du management des directeurs d'agence.....	322
8.5	Discussion et conclusion du chapitre .....	325
8.6	Les avantages et les limites ce traitement de données.....	329
Chapitre 9	Les antécédents des comportements socialement responsables .....	332
9.1	Introduction du chapitre.....	332

9.2	L'analyse selon les causes et les conséquences .....	335
9.3	La présentation des résultats selon les thèmes de la R.S.E .....	336
9.3.1	Le diagramme de causalité de la non-discrimination.....	337
9.3.2	Le diagramme de causalité de la santé et de la sécurité au travail .....	344
9.3.3	Le diagramme de causalité de la trajectoire professionnelle .....	348
9.3.4	Le diagramme de causalité de l'accompagnement professionnel.....	353
9.4	Proposition d'un modèle des comportements socialement responsables ..	357
9.5	Conclusion du chapitre .....	358
9.6	Les avantages et les limites de ce traitement de données.....	359
<b>Chapitre 10 Discussion des résultats.....</b>		<b>361</b>
10.1	Introduction.....	361
10.2	La création des obligations.....	362
10.3	Les croyances partagées et les normes du métier.....	364
10.4	La formalisation du travail et le management .....	366
10.5	L'échange social et les comportements des salariés .....	368
10.6	La contribution des contrats psychologiques à la culture d'entreprise .....	371
10.7	Conclusion du chapitre .....	372
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>376</b>
1.	Les apports managériaux.....	377
2.	Les apports théoriques.....	380
3.	Les apports méthodologiques.....	382
4.	Les limites de la validité interne et externe .....	384
5.	Les perspectives de recherche.....	386
<b>Liste des tableaux.....</b>		<b>389</b>

<b>Liste des figures et des schémas</b> .....	391
<b>Bibliographie</b> .....	392
Annexes.....	410
Annexe 1 Synthèse des approches théoriques de la R.S.E.....	411
Annexe 2 Les théories de la relation d'emploi .....	414
Annexe 3 L'accumulation des concepts relatifs à la R.S.E.....	417
Annexe 4 Des exemples d'obligations du salarié envers l'entreprise .....	418
Annexe 5 Les raisons du recours à l'intérim classées par ordre croissant d'autonomie .....	419
Annexe 6 Le travail temporaire dans ses principaux pays d'accueil .....	420
Annexe 7 Typologie des comportements stratégiques RSE.....	421
Annexe 8 Synthèses des questions à destination des directeurs d'agence (DA).....	422
Annexe 9 Synthèse des questions à destination des responsables de recrutement (RR) phase recruter .....	433
Annexe 10 Synthèse des questions à destination des responsables de recrutement (RR) phase déléguer/vendre .....	439
Annexe 11 Manager, le schéma les métiers pénuriques .....	444
Annexe 12 Manager, le schéma de l'apprentissage du métier et des règles .....	447
Annexe 13 Manager, le schéma des conditions de travail des collaborateurs.....	449
Annexe 14 Manager, le schéma de la rentabilité des agences.....	451
Annexe 15 Phase recruter, le schéma de la rédaction des annonces .....	454
Annexe 16 Phase recruter, le schéma des prestations sociales pour les TT.....	456
Annexe 17 Phase recruter, le schéma des conditions de travail des travailleurs temporaires.....	459
Annexe 18 Phase recruter, le schéma du recrutement des travailleurs handicapés	463

Annexe 19 Phase déléguer/vendre, le schéma du respect des engagements du client .....	466
Annexe 20 Phase déléguer/vendre, le schéma de la satisfaction des clients et des TT .....	468
Annexe 21 Phase déléguer/vendre, le schéma de la dématérialisation des services RH .....	470
Annexe 22 Dendrogramme des sens attribué par les directeurs d'agence aux comportements socialement responsables.....	473
Annexe 23 Dendrogramme des sens attribués par les directeurs d'agence aux pratiques socialement responsables .....	474
Annexe 24 Dendrogramme des sens attribués par les responsables de recrutement aux comportements socialement responsables.....	475
Annexe 25 Dendrogramme des sens attribués par les responsables de recrutement aux comportements socialement responsables.....	476
Annexe 26 Les ressources tangibles et intangibles.....	477
Annexe 27 Les ressources tangibles et intangibles question M1.....	477
Annexe 28 Les ressources tangibles et intangibles question M2.....	478
Annexe 29 Les ressources tangibles et intangibles question M5.....	478
Annexe 30 Les ressources tangibles et intangibles question M7.....	479
Annexe 31 Les ressources tangibles et intangibles question M9.....	479
Annexe 32 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement.....	480
Annexe 33 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement.....	481
Annexe 34 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement.....	482

Annexe 35 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement.....	483
Annexe 36 Les ressources tangibles et intangibles selon les questions posées aux responsables de recrutement.....	484
Annexe 37 Classement des variables selon leur apparition pour la non-discrimination, première partie .....	485
Annexe 38 Classement des variables selon leur apparition pour la non-discrimination, deuxième partie .....	486
Annexe 39 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la non-discrimination, première partie .....	487
Annexe 40 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la non-discrimination, deuxième partie .....	488
Annexe 41 Classement des variables selon leur apparition, pour la santé et la sécurité au travail, première partie .....	489
Annexe 42 Classement des variables selon leur apparition, pour la santé et la sécurité au travail, deuxième partie .....	490
Annexe 43 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la santé et la sécurité au travail, première partie .....	491
Annexe 44 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la santé et la sécurité au travail, deuxième partie.....	492
Annexe 45 Classement des variables selon leur apparition pour la trajectoire professionnelle, première partie : .....	493
Annexe 46 Classement des variables selon leur apparition pour la trajectoire professionnelle, deuxième partie .....	494
Annexe 47 Classement des variables selon leur apparition et leur statut pour la trajectoire professionnelle, première partie : .....	495

Annexe 48 Classement des variables selon leur apparition et leur statut pour la trajectoire professionnelle, deuxième partie : .....	496
Annexe 49 Extrait du rapport de Responsabilité Sociale de la Région EST .....	497
Annexe 50 Evolution des rôles des RH Ulrich 1996.....	518
Annexe 51 Un aperçu de la culture de l'entreprise Adecco .....	520

# Introduction générale

## 0.1 Le contexte de la recherche

### 0.1.1 Les responsabilités étendues des entreprises

C'est aux U.S.A qu'Howard Bowen (1953) économiste d'obédience keynésienne pose les fondements d'une Responsabilité Sociale pour les Entreprises (R.S.E) (Carroll, 1979 ; Acquier et Gond, 2007 ; Acquier et Aggeri, 2008 ; Acquier, Gond et Igalens, 2006 ; Acquier, Gond et Pasquero, 2011). La R.S.E concerne la participation des entreprises aux préoccupations de la collectivité et au bien être collectif (Davis, 1960 ; Frederick 1994 ; Schwartz et Carroll, 2003 ; Freeman 2010) en allant au-delà de ce que la loi requiert (Carroll, 1979 ; McWilliams et Siegel, 2000, 2001 ; Orlitzky et *al.*, 2011). La responsabilité des entreprises est étendue, elle est même devenue une préoccupation des milieux d'affaires (Stark, 1993 selon Gendron, 2000), elle est élargie (Imbs, 2005) à la satisfaction d'un nombre plus important des parties prenantes (Pesqueux, 2007). Elles sont définies selon Freeman (1984) comme : « un individu ou un groupe d'individus affectant ou étant affecté par l'activité de l'entreprise ».

Carroll (1991) offre une perspective managériale aux principes de la responsabilité sociale (pyramide de Carroll). Les responsabilités simultanées (Carroll, 1999) de l'entreprise ou sa citoyenneté (Carroll, 1998) représentent: (a) la génération des profits en (b) respectant la loi, (c) les managers agiront de manière juste et (d) l'entreprise redistribuera une partie des bénéfices de son activité par des actions philanthropiques. La collaboration entre les parties prenantes et l'entreprise marque la notion d'encastrement de l'entreprise dans la société (Chauveau et Rosé, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Crane et Matten, 2007 ; Jensen et Sandström, 2011). L'entreprise, ses managers prennent en compte les parties prenantes (PP) selon trois conceptions (Wood et Jones, 1995) : (i) elles sont une source d'attentes, (ii) elles perçoivent les effets des actions de l'entreprise car elles en sont à l'origine et les destinataires (iii) et mesurent les effets du comportement de l'entreprise vis-à-vis de leurs attentes. Les parties prenantes participent à la performance de l'entreprise sur les



## Introduction générale

trois domaines de la R.S.E : économique, environnemental et humain (Wood et Jones, 1995).

La commission européenne (livret vert de la commission européenne, juillet/2001) a repris les fondements de la R.S.E et la définissait tout d'abord comme : *« L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs PP »*. Elle donne de plus aux entreprises un cadre d'actions des pratiques socialement responsables (Commission Européenne du 02 juillet 2002).

La commission européenne (COM 2011, 681 final) par sa communication intitulée : « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 » redéfinit la R.S.E (2011) telle que:

*«La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs PP, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant: (i) à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres PP et l'ensemble de la société; (ii) à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »*. Dans cette perspective la R.S.E se construit avec les parties prenantes et est appréhendée comme :

*« Une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux [...] la R.S.E est un ordre négocié, toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs »*. (Igalens et Gond, 2010, p.56)

(Confère annexe pour les approches théoriques de la R.S.E).

*In fine*, la définition plus récente de la R.S.E traduit la volonté politique d'intégrer des critères socialement responsables dans le processus de gestion des entreprises. Pour les entreprises l'enjeu est d'incorporer dans leurs stratégies les demandes des parties prenantes et de modifier les comportements des salariés.

### 0.1.2 L'évaluation des actions socialement responsables

Les résultats des actions socialement responsables font l'objet en France d'une publication obligatoire (Loi NRE du 15/05/2001, article 116), un « reporting » à destination de toutes les parties prenantes pour les entreprises cotées sur les marchés français. Le décret (N°2012-557) du 24 avril 2012 élargit le nombre d'entreprises concernées à partir de cent millions d'euros de chiffre d'affaires ou dont le nombre de salariés est supérieur à 500. L'originalité de ce décret réside dans les propositions d'indicateurs destinés à l'amélioration de la qualité des informations transmises mais aussi à leur utilisation dans le pilotage des actions concrètes. Ils ont trait par exemple à : la santé et la sécurité au travail, l'égalité de traitement, les relations sociales, la formation, le changement climatique, l'engagement sociétal... Les résultats ou les processus en matière de R.S.E peuvent être mesurés et audités (Combemale et Igalens, 2005 ; Igalens et Peretti, 2008). Ces informations sont présentées au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de la société, elles peuvent être vérifiables par des organismes tiers et comparables d'une année à l'autre. Les référentiels internationaux ou nationaux peuvent être utilisés pour consolider les informations et préconiser des actions.

Le reporting se présente sous la forme de rapports dits de développement durable ou de responsabilité sociale. Il est présenté comme un outil de communication à destination des parties prenantes par le Global Reporting Initiative (G.R.I), une forme structurée d'*accountability* ou en français « rendre compte » qui est un principe fondamentale pour la R.S.E. La définition de l'*accountability* est la suivante « *rendre compte des pratiques sociales est le processus volontaire concernant la mesure et la communication de l'entreprise des impacts de son activité dans les domaines sociaux,*

*environnementaux et éthiques à destination des parties prenantes* » (Crane et Matten, 2007, p.195) (traduction libre).

Les parties prenantes évaluent la R.S.E et deviennent également des auditeurs de la R.S.E (Igalens et Point, 2009). Les O.N.G participent à l'évaluation tout comme les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics et les riverains... (Igalens, 2004). La légitimité d'entreprendre ainsi gagnée désigne l'entreprise comme socialement responsable et assure la continuité de son fonctionnement (Suchman, 1995 ; Buisson, 2005 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Imbs, 2009) ce qui préfigure sa survie (Massey, 2001). Le reporting a trois raisons d'être :

-**Engager** le dialogue avec les parties prenantes

-**Mesurer**, comprendre et objectiver les pratiques organisationnelles

-**Piloter** le changement des pratiques

...et une finalité la  **pérennité**  de l'entreprise. Pourtant certains discours sont à défaut de preuve(s) qualifiés de *greenwashing* (ou *window dressing*) ; c'est à dire un discours socialement responsable « arrangé », pour obtenir des gains commerciaux, alors que la pratique énoncée ne relève pas des faits ou trop peu.

### 0.1.3 Les critiques des O.N.G des actions socialement responsables

En 2004, une étude de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE) à la demande du gouvernement français : « 2004 - Rapport de mission remis au gouvernement : Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE » avait déjà souligné les carences du reporting de ces entreprises dans la prise en compte des attentes des parties prenantes tout comme l'inexistence de plans d'actions visant à l'amélioration continue des sujets abordés dans ces rapports. En conclusion de cette étude, « *il apparaît manifestement qu'à l'exception des entreprises exposées aux risques environnementaux (textile, agroalimentaire, énergie, construction mécanique, équipement automobile), les entreprises n'ont pas cherché à rendre compte*

## Introduction générale

*sur l'environnement et encore moins à produire des indicateurs. Concernant le social, les entreprises ont produit très peu d'indicateurs alors qu'elles ont à leur disposition le bilan social comme outil de collecte même si celui-ci n'est pas consolidé pour tous les établissements du groupe et qu'il ne couvre que les effectifs salariés en France. »*

Pourtant la loi relative aux nouvelles régulations économiques (loi du 15 mai 2001 article 116) visait à fournir aux parties prenantes « *une information transparente et synthétique sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cette réglementation vise ainsi à satisfaire aux demandes d'information des parties prenantes [...] Permettre, conformément à la GRI, une comparaison entre les performances des entreprises via la création d'un cadre commun pour la définition des indicateurs. Encourager les entreprises françaises à se positionner dans un mouvement international qui érige le développement durable en facteur de compétitivité à moyen et à long terme. » (Rapport ORSE, 2004 p.15)*

Le groupe Alpha produit chaque année une analyse des informations produites des communications des entreprises du Cac 40 et les critiques comme en témoigne l'étude de 2010 concernant les communications de l'année 2009 perdurent ; le titre est le suivant : « Les informations sociales dans les rapports 2009 du Cac 40 Huitième bilan de l'application de la loi NRE : constat de carence en matière de dialogue social ! »

*« L'exercice de reporting semble figé : figé en termes de qualité moyenne des informations, figé en termes de contenu thématique des rapports. Pour la (huitième année) consécutive, la liste des thèmes les mieux renseignés et celle des thèmes les plus mal renseignés est semblable ». Le fait que nous puissions reprendre mot pour mot le constat que nous faisons l'année précédente témoigne du verrou qui persiste en la matière. ». Les critiques de l'étude soulèvent notamment deux questions celle de la légitimité des informations divulguées et de la réalité des pratiques : « Pourquoi mettre en œuvre à l'échelle internationale des procédures de collecte des informations aussi lourdes si la finalité assignée à l'exercice est indéterminée (I). La pratique des directions d'entreprise en matière de reporting est toujours aussi éloignée de l'esprit des lois et des discours sur le thème de l'entreprise responsable, notamment en ce qui concerne le*

*dialogue avec les parties prenantes. Quelle est la légitimité des informations produites au regard des enjeux du développement durable et du fonctionnement des entreprises (II) ? »*

La Commission Européenne renouvelle ses appels en faveur des actions socialement responsables par deux communications en 2006 et en 2011 (Commission Européenne du 22 mars 2006 et du 25 octobre 2011). Elle<sup>1</sup> souligne l'importance de la transparence du reporting des entreprises pour faire état des progrès et dialoguer avec les parties prenantes. **Elle émet des réserves quant aux comportements réels des entreprises dont le reporting positif peut cacher des insuffisances voire la non-intégration de la R.S.E dans l'entreprise.**

*« Il y a souvent un décalage entre les attentes des citoyens et ce qui leur semble être la réalité du comportement des entreprises. Ce décalage s'explique en partie par le comportement irresponsable de certaines entreprises ainsi que par la façon dont certaines entreprises exagèrent leurs mérites dans le domaine environnemental ou social. » (Commission Européenne du 25/10/2011, p.11)*

*« La commission a l'intention d'engager, en 2012, avec les entreprises et les autres parties prenantes, un processus d'élaboration d'un code de bonnes pratiques en matière d'autorégulation et de corégulation, le but étant d'améliorer l'efficacité du processus RSE. » (Commission Européenne du 25/10/2011, p.12)*

#### 0.1.4 Les critiques académiques des actions socialement responsables

Les critiques académiques pointent la faiblesse des rapports de Développement Durable (ou de Responsabilité sociale), tant par leur qualité que pour la quantité des informations présentées aux parties prenantes (Capron et Quairel, 2006 ; Lamarche, 2009 ; Capron et Quairel, 2009). Il existe cependant spécifiquement au pilotage des actions socialement responsables des outils de gestion (Germain et Gates, 2007 ; Meyssonier *in* Trébulle et Uzan, 2011). Les réalisations concrètes de la R.S.E qui leurs sont destinées sont sous-détaillées et sous abordées (Allouche et *al.*, 2004). Les critiques

---

<sup>1</sup>Communication des Communautés Européennes, Bruxelles le 7.11.2012 COM(2011) 681 final/2.

## Introduction générale

resituent également ces informations à des fins de communication (de la Broise et Lamarche, 2006) servant des projets de séduction de l'opinion en utilisant des valeurs fortes telles que la soutenabilité, l'éthique et le commerce équitable (Lamarche, 2009). Les parties prenantes sont globalement concernées sans trop de précision et une place limitée est accordée à l'expression des salariés pour les sujets sociaux.

En conclusion, les grandes entreprises sont critiquées par les agences de notation extra-financière et des O.N.G centrées sur les questions de responsabilité sociale. Plusieurs études y compris celles de chercheurs aboutissent à des constats négatifs quant à la qualité de ces communications. Elles traduisent un manque de résultats sur les trois piliers de la R.S.E : l'environnement, l'économie et le social.

### 0.2 Un problème managérial concret

L'agence Novethic, filiale de la caisse des dépôts et centre de recherche sur la R.S.E, a publié une étude au sujet de la mobilisation des salariés des entreprises du CAC 40: « **Quelle place pour la mobilisation des salariés dans des rapports de développement durable des entreprises du CAC 40 ?** » (février 2009). Cette étude dans son préambule précise que sa raison d'être est de **démontrer la nécessité de l'implication des salariés « dans le déploiement des stratégies de R.S.E pour obtenir de vrais changements dans l'entreprise. C'est la condition nécessaire pour intégrer aux décisions des critères sociaux et environnementaux globaux ainsi que les impacts de long terme »** (Etude Novethic, p.3). L'étude Novethic s'appuie sur les indices suivants pour étayer ses conclusions:

- Prises de parole des partenaires sociaux sur le sujet
- Demandes de salariés de formations au développement durable dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation)
- Tables rondes dans les principaux colloques consacrés à la R.S.E en 2008 (Federe les Echos, Pro durable, Universités d'été de la communication et du développement durable, Ateliers de la Terre)

## Introduction générale

- Comité opérationnel n°34 du Grenelle de l'environnement intitulé: « information, formation, sensibilisation des publics »
- Etudes de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines)
- Articles dans la presse économique (Les Echos, La Tribune).

Cette étude souligne une fois de plus l'insuffisance du nombre d'indicateurs de ces rapports tant que le manque de suivi des actions d'une année à l'autre. De plus, les salariés de ces entreprises ne sont pas ou peu sensibilisés et formés aux différents sujets des politiques de R.S.E de ces entreprises même si les rapports en font ponctuellement état. Il n'existe aucune mise en perspective entre la volonté stratégique de la direction générale, l'organisation et le management pas plus que d'objectifs clairs et précis (Novethic, p.11). Le reporting sociétal de ces entreprises « obligées » ne fait que trop peu état de l'expression des salariés et de leur mobilisation. **Néanmoins, les 3/4 des entreprises étudiées relèvent la nécessité « *d'engager* » les salariés dans les politiques de Développement Durable et de « *Traduire les valeurs de développement durable dans leurs pratiques et leur culture* [...] Il est long d'inscrire un changement de culture. La culture est la résultante de mutations structurelles (organisation et process) mais aussi managériales »** (Novethic, 02/2009).

L'étude Novethic ouvre le débat de la capacité des entreprises à changer les comportements des salariés en intégrant des critères socialement responsables dans les tâches quotidiennes. **Notre problématique concerne l'engagement des salariés dans les comportements socialement responsables.**

### 0.3 Les comportements socialement responsables des salariés comme objet de la recherche

La R.S.E revêt des aspects différents selon les secteurs d'activité, il existe un écart entre le concept de R.S.E et son opérationnalisation ce qui est le cœur de la problématique des entreprises (Epstein et Buhovac, 2010). Les actions sont rendues complexes par les multiples définitions de la R.S.E (Dahlsrud, 2008) qui ne précisent pas

ce qu'elle recouvre dans la pratique (Preuss, Haunschild et Matten, 2009) ce qui complique son appropriation (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004).

La R.S.E produit des changements, incite à l'innovation ; elle questionne la capacité de l'ensemble de l'organisation à intégrer de nouvelles pratiques, règles et normes. Cette transformation est un nouveau défi pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), en d'autres termes la GRH est à l'épreuve de la R.S.E (Fraise et Guerfel-Henda, 2005; Gond *in* Reynaud et *al.*, 2006 ; Pluchart, 2011).

Les salariés sont les destinataires de la R.S.E et les acteurs (Sharma, Sharma et Devi, 2009 ; Linnenluecke et Griffiths, 2010 ; Igalens et Tahri, 2010). Ils participent à l'élaboration de la responsabilité sociale, à la conduite pragmatique du projet et à sa modification (Fabre et Gatignon, 2005 ; Sharma, 2000 ; Igalens, Gond, Swaen, Akremi, 2011). Leur implication façonne le changement pour lequel les managers opérationnels et les opérationnels donnent un sens (Carlisti et Karolewicz, 2005) déterminant pour la réussite du changement (Bartunek et *al.*, 2006 ; Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010).

Quel est le rôle des managers opérationnels et des opérationnels dans la mise en œuvre de la R.S.E ? Quelles sont leurs interprétations partagées des demandes de la direction générale ? Quel est le rôle de la direction des ressources humaines ? Quels sont les moyens déployés par l'entreprise pour engager les salariés dans le projet socialement responsable de l'entreprise ?

Notre question de recherche est la suivante : **Quels sont les antécédents des comportements socialement responsables des salariés ?**

### 0.4 L'actualité et l'intérêt de notre sujet

Les recherches, selon nous, au sujet de la R.S.E visent principalement quatre axes de connaissance:

- La Théorie des parties prenantes, décrire et expliquer les rapports entre l'entreprise et la société (Mercier, 2010)
- La (re)conceptualisation de la R.S.E



## Introduction générale

- Les modèles qui permettront d'apporter des solutions pratiques pour implémenter étape par étape la R.S.E au sein des entreprises
- La perception des salariés de la R.S.E, leur engagement dans les actions socialement responsables et les valeurs de la R.S.E orientant leurs comportements

### 0.4.1 Les recherches concernant les comportements des salariés et la R.S.E

Les recherches portant précisément sur le champ croisé de la R.S.E et des comportements des salariés, relèvent que les comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O) font l'objet de plusieurs études sous différentes approches. Robinson et Morrison (1995) montrent que ces comportements 'extra-rôle' (relevant des comportements de citoyenneté organisationnelle, allant au-delà des exigences formalisées du contrat de travail), sont modérés par la confiance des salariés envers leur employeur et par la perception négative de la réalisation par l'employeur de ses obligations. La définition de la confiance est la suivante (Mayer et *al.*, 1995 ; Schoorman et *al.*, 2007): « *la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre partie va accomplir un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance indépendamment de la capacité de ce dernier de contrôler cette autre partie.* » Fabre et Gatignon (2005), soulignent que les pratiques de C.C.O font naître de nouvelles attentes dans l'esprit des salariés, ces pratiques génèrent en quelques sortes de nouvelles obligations de l'employeur aux yeux du salarié. Gatignon-Turnau (2005) étudie la perception des salariés de la R.S.E par l'utilisation d'une échelle de mesure. L'apport réside dans l'étude plus étendue des perceptions des salariés en incorporant de nouveaux items. Elle revendique une pertinence accrue dans l'étude de la perception des salariés, elle met indirectement en avant, la perception du soutien accordé par l'organisation aux salariés pour réaliser les pratiques nommées participatives par l'auteur. En effet, les pratiques étudiées sont une nouvelle fois 'extra-rôles', elles se concentrent selon Gatignon-Turneau sur la dimension philanthropique

de la pyramide de Carroll et sont appréhendées sous l'angle du bénévolat des salariés. Igalens et Tahri (2010, 2012) ont construit une échelle de mesure de la perception de l'engagement des salariés. Ils mettent en avant les trois types d'échelles existantes, tantôt orientées vers le modèle des parties prenantes tantôt vers la pyramide de Carroll ou encore consacrées au développement durable. Chernyak-Hai et Tziner (2012), montrent que « *les échanges Leader-Membre sont positivement associés à la clarté de l'information concernant le changement organisationnel, qui est positivement associée aux Comportements de Citoyenneté Organisationnelle (C.C.O).* » Quelques études se concentrent également sur les valeurs à l'origine des pratiques socialement responsables (Reynaud et Roques, 2007) ; en synthèse voir le travail selon la méthodologie quantitative de Ralston et al. (2011) qui mobilise l'échelle de mesure Schwartz Values Survey. Un nombre restreint d'études entrevoit un lien entre le comportement du salarié et sa perception des actions socialement responsables de l'entreprise (Tahri, 2010). Igalens et Tahri (2010, 2012) en prolongement soulignent que peu d'études au sujet de la R.S.E se sont concentrées sur les salariés, alors qu'ils en sont les « *déterminants, les freins et les leviers* ». Les salariés sont à l'origine des pratiques socialement responsables car « *c'est dans la recherche de solutions nouvelles à leurs problèmes qu'ils peuvent être à l'origine d'initiatives innovantes au travers de leurs pratiques quotidiennes* » (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010).

### 0.4.2 Les perspectives de recherche

Le questionnement des chercheurs concernant le business case de la R.S.E laisse selon nous des perspectives de recherche intéressantes. Nous présentons ci-dessous dans un tableau de synthèse, par auteur(s) et anti-chronologiquement, les recherches concernant la R.S.E et les comportements des salariés. Certaines d'entre elles présentent des résultats ou bien ouvrent à de nouvelles recherches en prolongement.

Tableau 1 : Les recherches concernant les comportements des salariés et la R.S.E (traduction libre)

Les auteurs	Les recherches
Linnenluecke et Griffiths, (2010)	<p>« <b>Les organisations peuvent-elles diffuser une culture unique de la soutenabilité ?</b> »</p> <p>« Les recherches futures: Le lien entre la culture organisationnelle et la culture de la soutenabilité (Développement Durable) nécessite d'autres études exploratoires ».</p>
Linnenluecke, Russell et Griffiths, (2009)	<p>Les auteurs s'intéressent aux différentes interprétations des groupes qui forment l'entreprise et considèrent qu'il existe des sous-groupes dans l'entreprise dont les comportements sont relatifs à plusieurs cultures d'entreprise. Ils confirment dans la prolongation des travaux de Crane (1995) et Harris et Crane (2002) la présence de ces différences intra-organisationnelles.</p> <p>« Dans cette étude [...] (1) Quelles sont les similarités ou les différences existantes dans la façon dont les employés, à l'intérieur d'une même entreprise, comprennent la R.S.E ? (2) La présence au sein de l'entreprise de différences de compréhension de la R.S.E révèlent des pratiques variées et l'existence de sous-cultures organisationnelles. »</p>
Salzmann, Ionescu-Somers, Steger (2005)	<p>« Nous identifions clairement un manque de compréhension des arguments des managers ou de la logique dans laquelle ils s'inscrivent pour adopter des stratégies socialement responsables. Comment est construit le business-case de la R.S.E ? Produit-il des résultats et quels en sont les freins ? Nous attribuons tout d'abord l'existence de ces questions à l'insuffisance de recherches descriptives. <b>Cette absence de recherche représente une importante opportunité de recherche pour</b></p>

	<p><b>compléter la connaissance et finalement la littérature dans ce domaine.</b></p> <p>Les recherches sont des « échecs » sur les points suivants :</p> <p>(1) Identifier les arguments économiques utilisés pour conduire un management responsable (soutenable)</p> <p>(2) Etudier la manière dont les managers construisent de tels arguments (i-e, qualitativement ou quantitativement en mobilisant quels outils et selon quels processus précisément ?)</p> <p>(3) Mesurer l'efficacité de ces arguments et leur correspondance avec les facteurs clefs de succès ou les barrières »</p>
Andersson, Sridevi Shivarajan, Gary Blau (2005)	<p>« Comment les managers dans les multinationales engagent leurs salaires dans des comportements écologiquement responsables ? Les résultats de l'étude montrent que l'engagement des salariés dans des comportements socialement responsables dans le domaine de l'environnement a pour antécédent les éléments suivants: la perception de l'engagement de l'entreprise dans des comportements socialement responsables, des croyances personnelles concernant le traitement des déchets, la confiance dans le leadership et les normes comportementales au sein des organisations entendues comme un engagement affectif au sein de l'organisation ».</p>
Sharma (2000)	<p>Le chercheur établit le lien entre cinq facteurs qui agissent sur l'interprétation des managers de la politique environnementale au Canada:</p> <p>-L'activité de l'entreprise et sa stratégie environnementale</p>

## Introduction générale

	<ul style="list-style-type: none"><li>-La taille de l'organisation</li><li>-L'évaluation de la performance du salarié</li><li>-L'autonomie dans les prises de décision (slack organisationnel)</li><li>-La légitimité organisationnelle</li></ul> <p>L'auteur conclut que les <b>managers résolvent des problèmes opérationnels en imaginant des solutions et souligne l'importance de la dimension humaine.</b></p>
Egri et Hermann (2000) Puis Groves et La Rocca (2000)	<p>« Nous nous intéressons <b>aux valeurs mobilisées pour motiver les salariés</b> et les compétences ou qualités que les managers possèdent qui les distinguent des autres managers.</p> <p>Ces auteurs montrent que les qualités du leadership et les valeurs participent à la transformation des pratiques des salariés dans le domaine environnemental. Le style de management qui permet l'organisation de se transformer est le « leader transformationnel. »</p>
Andersson et Bateman (2000)	<p>« <b>Quels sont les acteurs et quelles sont les actions qui font la différence dans l'amélioration ou la prévention des problèmes environnementaux?</b> » « Quel est le processus par lequel les individus transforment les questions environnementales en actions concrètes au sein des entreprises [...] Cette recherche a pour but d'expliquer comment les individus convainquent et facilitent la réussite des actions environnementales, en termes de politique d'entreprise et d'innovation ».</p> <p>Les auteurs montrent que les salariés ont une position centrale dans l'implémentation de la R.S.E.</p>

## Introduction générale

Les recherches sont orientées vers des déterminants organisationnels :

- Ce qui motive les salariés et leurs freins
- Les acteurs opérationnels concourant aux actions
- La formalisation du travail (taille, autonomie...)
- Les interprétations de la R.S.E par les salariés

Elles sont révélatrices des pratiques, de la culture de l'entreprise et de leur diffusion. Les recherches croisant le comportement des salariés et la R.S.E sont peu nombreuses, sous-détaillées et sous-exploitées, elles laissent de nombreuses opportunités de recherche. L'intérêt de notre recherche et notre ambition sont de produire une connaissance contextuelle qui soit transférable et généralisable.

### 0.5 Notre problématique et l'échange social

**Comment inscrire notre recherche dans un cadre conceptuel ? Nous considérons qu'à la lumière (a) de l'importance des salariés dans la mise en œuvre des actions socialement responsables et (b) des difficultés pour les entreprises de déployer concrètement les stratégies, notre travail peut être appréhendé par les relations entre l'employeur, les managers et leurs collaborateurs.**

Plusieurs théories centrées sur la relation organisation-employé (Employee-Organization Relationship) offrent des possibilités d'explication des comportements socialement responsables des salariés. Les théories inhérentes à la relation d'emploi sont focalisées sur :

- (a) **l'échange social**
- (b) la justice organisationnelle
- (c) Les relations industrielles qui concernent le conflit entre les parties telles que l'employeur et les salariés
- (d) les relations sous l'angle contractuel qui font état des ressources tangibles et intangibles, par exemple le prestige et le partage des bénéfices ou

(e) un angle économique qui met en relief l'aspect transactionnel de la relation d'emploi. (synthèse en annexe, tableau : les théories de la relation d'emploi selon Coyle-Shapiro et *al.*, (2005).

La relation d'emploi est une relation **d'échange** (Mowday, Porter et Steers, 1979) caractérisée par un engagement affectif du salarié, des comportements de citoyenneté organisationnels et l'investissement dans une relation de longue durée entre l'employeur et l'employé où un équilibre existe entre les contributions et les rétributions (Tsui et *al.*, 1997).

Roehling (2002) puis Roehling et Boswell (2004) soulignent que le contrat de travail écrit est un ensemble de droits et de devoirs qui ne remplace pas l'interprétation que réalisent le salarié et l'employeur de leurs obligations respectives. **La relation d'emploi est caractérisée par une compréhension intriquée des obligations mutuelles et réciproques (Roehling et Wright, 2004) ou d'attentes partagées non écrites c'est à dire un « contrat psychologique ».**

La terminologie de contrat fait référence à l'existence de la volonté de deux parties d'entrer en collaboration à l'instar du contrat de travail écrit. Le terme d'implicite (Rousseau, 1989) est préféré à celui de tacite car ce dernier est plutôt relatif au contrat écrit. Le caractère diffus et implicite s'explique également car le contrat psychologique est partiellement formé avant que le salarié entre dans l'entreprise en lien à ses expériences passées, ses attentes ou bien les obligations qu'il se figure. La terminologie suivante est présente dans la littérature du contrat psychologique : croyances, attentes, promesses, obligations (Conway, 1996 selon Guest 1998). Les premières conceptualisations (Levinson, 1962 ; Schein, 1965 selon Battisti et *al.*, 2007) s'appuient sur la satisfaction réciproques des attentes mutuelles l'un envers l'autre. C'est plus tard que Rousseau (1990) remplace les attentes par les promesses et les obligations, les premières sont des objectifs de l'organisation et les secondes des interprétations de ce que les salariés pensent devoir faire à ces sujets (Rousseau, 1995). **Ces obligations peuvent notamment concerner la R.S.E (Martin et Hetrick, 2006).**

**Qu’advient-il du contrat psychologique dans des situations d’échange social ?**

Plusieurs auteurs inscrivent le contrat psychologique dans le courant théorique de l’échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964), de la théorie de l’équilibre (Barnard, 1938) ou encore dépendant du mécanisme de contribution/rétribution de March et Simon, (1993). La filiation théorique du contrat psychologique à la théorie de l’échange social est conséquente car elle le place dans une perspective à la fois cognitive (individuelle) et émique (Rousseau, 1995). **Ainsi le contrat psychologique correspond à un système de pensées propre au groupe de travail étudié qui influence la réalisation des obligations de l’emploi.**

Tableau 2 : Les types de contrats psychologiques (figure 1.1, Rousseau, 1995, p.9)

		Niveau	
		Individuel	Groupe
Perspective	Intérieure	<b>Psychologique 1</b> Croyances d’un individu qu’une promesse a été faite et acceptée entre deux parties (employés, clients, manager, organisation)	<b>Normatif 2</b> Le contrat psychologique « partagé » apparaît lorsque les membres d’un groupe disposent de croyances communes
	Extérieure	<b>Implicite 3</b> Interprétation qu’une troisième partie (témoin, juriste, employé potentiel) réalise des termes du contrat	<b>Social 4</b> Croyances larges en des obligations liées à la culture d’une société

Les « contrats psychologiques » dans les organisations représentés dans ce tableau montrent, leurs singularités, les différents niveaux de contractualisation et leur



interdépendance. Notre approche s'inscrit dans la dynamique « psychosociale » des comportements au travail.

**Quels sont les intérêts des contrats psychologiques pour notre recherche ?** Le contrat psychologique façonne l'attitude des salariés et la performance au travail (Patrick, 2008), il est même un puissant déterminant des comportements des salariés (Anderson et Schalk, 1998 ; Battisti et *al.*, 2007) et de **leur engagement en faveur des actions de l'organisation (Rousseau, 1995 ; Martin et Hetrick, 2006 p.118).**

C'est par la compréhension des mécanismes sous-jacents des comportements socialement responsables issus de la constitution des obligations socialement responsables, de leur diffusion et des relations interpersonnelles que nous pensons décrire, analyser et expliquer les comportements socialement responsables des salariés. **A notre connaissance il existe deux recherches croisant comportement des salariés/R.S.E et les contrats psychologiques ;** aucune d'entre elles mobilisent une méthodologie qualitative. Les résultats concernent respectivement (i) la congruence des valeurs défendues par les salariés et l'entreprise dans le domaine de la R.S.E ce qui conduit à la satisfaction au travail, (ii) puis les actions socialement responsables des salariés dépendent de la qualité de la relation d'emploi (perception de la réciprocité au sein de l'échange entre l'employeur et l'employé).

(i) The third dimension: value-oriented contents in psychological contracts (2013)

(ii) Employee engagement and CSR: transactional, relational and developmental approaches (2012)

## 0.6 Délimiter les objectifs de la recherche

Ce développement fait l'objet de justifications approfondies dans la deuxième partie de la thèse au chapitre 5. L'objet de recherche empirique à l'origine de ce travail doctoral est managérial, il concerne l'opérationnalisation de la R.S.E dans les multinationales. Nonobstant notre revue de concept et l'instrumentation de recherche ont fait naître un objet théorique et méthodologique. En effet, il est possible en

recherche qu'un objet de recherche pour son étude articule des objets théorique et/ou méthodologique (Thiétart et coll., 2007). **L'intérêt de notre travail est triple : managérial, académique et méthodologique.**

### 0.6.1 De l'objet empirique à l'objet théorique

A l'issue de notre revue des concepts des contrats psychologiques, nous relevons des insuffisances théoriques concernant le rôle de l'interaction entre le manager et son collaborateur dans la formation, la transmission et le maintien des obligations de l'emploi. Les auteurs Rousseau et Greller (1994) et (Rousseau, 1998) proposent en perspective de recherche de s'intéresser à la formation des obligations entre le manager et les collaborateurs. D'autres parts Dulac (*in* Delobbe et *al.*, 2005, p.87) propose aussi de mieux comprendre la formation des contrats psychologiques en intégrant les différents facteurs liés à l'individu et à l'organisation dont les multiples entités (groupe de travail, département des ressources humaines) traduisent la complexité sociale à l'origine de contrats psychologiques. **Cet auteur soulève les questions suivantes : Quels sont les autres agents organisationnels ? Quelle est l'importance du groupe ? Quelles sont les stratégies adoptées par les ressources humaines ? Quelles sont les rôles des valeurs ?** Du point de vue individuel : quels sont les biais cognitifs, les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi... ?

*« L'adoption d'une approche multiniveaux permettrait ainsi d'améliorer notre compréhension globale d'un phénomène complexe imbriqué dans différents niveaux (Kozlowki et Klein, 2000) [...] Avec un objectif de compréhension, nous encourageons également les chercheurs à adopter une approche moins statique et mécanique de la relation d'emploi. Bien qu'il soit important d'identifier les variables qui sous-tendent sa construction, sa stabilisation et son évolution au cours du temps. » (op cit ibidem)*

Les connaissances concernant un phénomène peu étudié fait émerger un objet de recherche théorique.

### 0.6.2 De l'objet théorique à l'objet méthodologique

Les difficultés inhérentes à notre recherche sont l'étude des obligations de la relation d'emploi autrement dit **(1) le contenu du contrat psychologique** (confère annexe tableau les exemples d'études du contenu du contrat psychologique, selon Campoy, 2005 *in* Delobbe et *al.*, 2005, p.120) et non pas les caractéristiques des contrats psychologiques qui relèvent majoritairement en GRH de méthodologies quantitatives (Sels et *al.*, 2004 ; Delobbe et *al.*, 2005). Les recherches ne font plus appel à des techniques d'interviews alors qu'elles étaient utilisées par les pionniers Levinson et Schein (Battisti et *al.*, 2007).

**(2) Sur le plan méthodologique comment aborder la formation, la transmission et le maintien des obligations des contrats psychologiques ?**

**(3) Quelles sont les méthodologies de recueil et de traitement des données utiles à notre recherche ?**

Nous devons sélectionner en conclusion une ou plusieurs méthodes de traitements de données conciliant la collecte de nos données (le monde empirique) et les objets empiriques de la recherche (le monde théorique). **Ce point (la traduction) est très important en recherche, il concerne la validité interne de notre travail doctoral (Thiétart et coll., 2007) (confère chapitre 5).**

### 0.6.3 Les propositions de recherche

Les propositions de recherche nous permettent de répondre à notre question de recherche en « découpant » notre question générale de recherche en plusieurs sous-ensembles d'étude. Elles sont issues de notre revue des concepts des contrats psychologiques (Partie 1 de la thèse) et font l'objet de justifications approfondies (Partie 1, conclusion et proposition de recherche). Selon Gavard-Perret et al. (2008) « *une proposition de recherche désigne une déduction logique tirée de la théorie sur des concepts, à partir de ses axiomes (affirmation fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée). Elles peuvent être testables ou non testables.* »

Tableau 3 : Synthèse des propositions de recherche

P1	La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E
P2	Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables
P2'	Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés
P3	Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables
P4	Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés

La définition de la croyance est la suivante : (J-P Bronckart et C.Prévost, 1991 *in* Roland Doron-Françoise Parot, dictionnaire de psychologie, édition P.U.F)

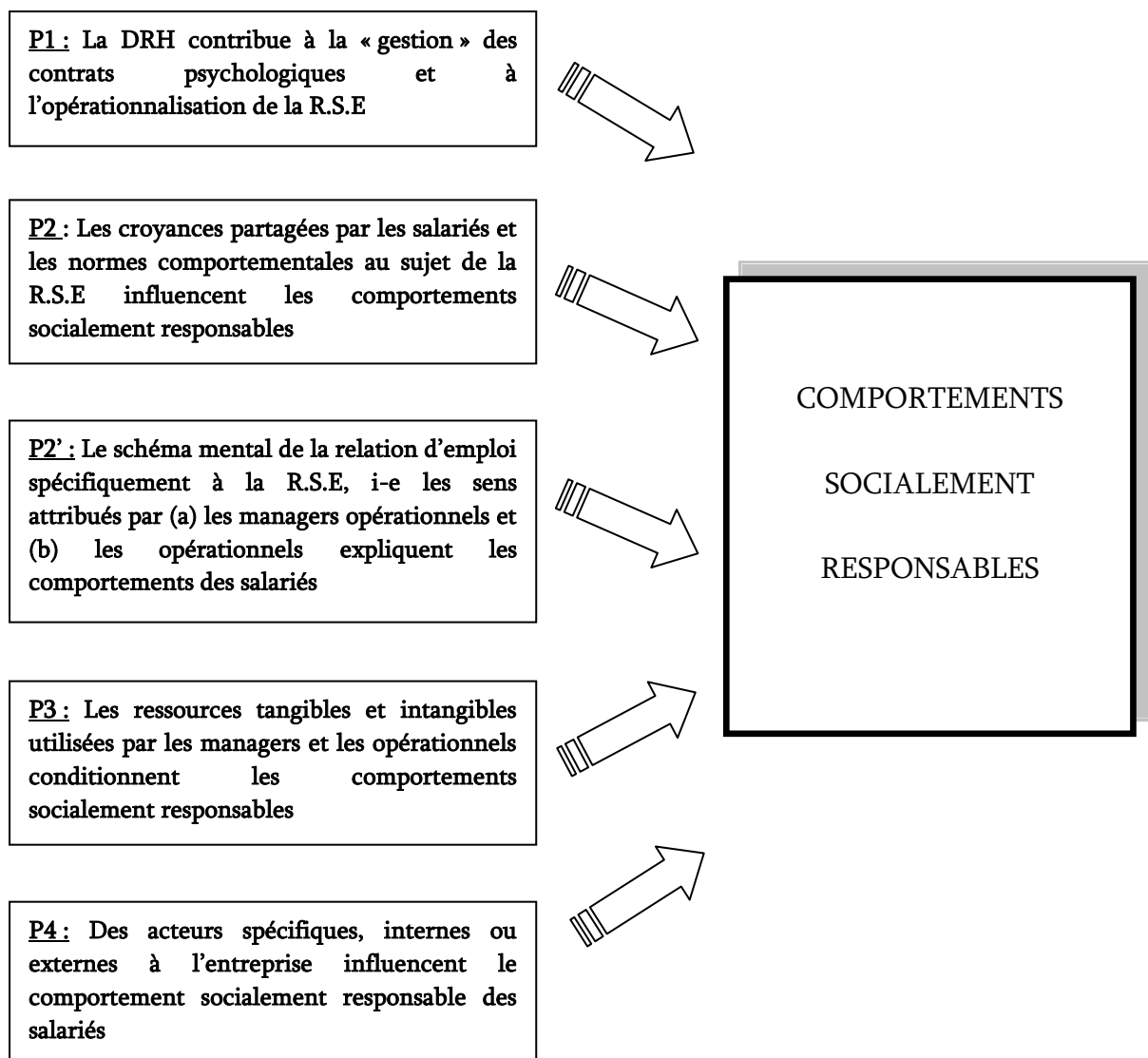
*« Dans un sens général, attitude d'adhésion à une proposition (sous forme d'énoncé ou de représentation) dont la vérité ne peut pas toujours être démontrée. La croyance repose d'une part sur des éléments de connaissance, d'autre part sur un sentiment subjectif de l'ordre de l'assertion et elle représente trois degrés. Au degré inférieur, se situe l'opinion, croyance qui n'attribue aux connaissances qu'un caractère probable et qui n'exclut pas une réserve dans l'adhésion (doute). Au degré supérieur se situe le « savoir », croyance résolument assertive et fondée sur des connaissances socialement reconnues (même si elles ne sont pas toujours démontrables). Au degré intermédiaire se situe la croyance proprement dite ou adhésion excluant le doute (certitude) mais ne reposant pas sur des connaissances scientifiques [...]; elle peut se fonder sur des valeurs morales ou religieuses socialement légitimées (mythes, foi) : elle*

## Introduction générale

*peut aussi procéder des savoirs de sens commun ou connaissances ad hoc élaborées en fonction d'intérêts individuels ou d'exigences sociales [...]*».

Les réponses à ces propositions de recherche représentent en partie notre apport et feront l'objet pour chacune d'elle d'un ou plusieurs traitements de données. Ces propositions de recherche nous permettent d'appréhender le phénomène étudié tout en sachant qu'il est impossible de « capter l'ensemble d'un phénomène » (Gavard-Perret et *al.*, 2008). En synthèse le schéma suivant :

Schéma 1: Les propositions de recherche et les comportements socialement responsables



Cette thèse permettra aux entreprises de mieux appréhender les facteurs à l'origine des comportements des salariés et facilitera l'opérationnalisation de la R.S.E. L'analyse des comportements au sein de l'organisation a pour objet d'expliquer les échecs ou les réussites des actions socialement responsables dans le cadre des comportements quotidiens des salariés. L'identification des écarts entre les objectifs opérationnels et les comportements *in situ* sera révélateur de pistes d'amélioration pour l'entreprise et *a priori* pour les entreprises en général du même secteur d'activité *a minima*. Nous précisons le rôle des DRH dans l'opérationnalisation de la R.S.E au sein des multinationales ce qui représente en partie la transférabilité des connaissances issues de ce travail doctoral. De plus nous conceptualisons fort de notre immersion en entreprise le comportement type (théorique) de la DRH qui nécessite bien d'autres études empiriques pour être confirmé (multiplicité des observations). Du point de vue académique également, nous développons les connaissances concernant les contrats psychologiques en précisant le rôle : (a) des croyances partagées et des normes sociales, (b) des ressources échangées entre les salariés et entre les managers et leurs collaborateurs, pour former, transmettre et maintenir des obligations de la relation d'emploi. Nous généraliserons notre apport en présentant un modèle prédictif des comportements socialement responsables qui mérite des analyses approfondies et d'autres études confirmatoires. A l'issue de nos analyses nous discutons nos résultats en les resituant vis-à-vis d'autres recherches au travers d'un ultime chapitre.

### 0.7 Méthodologie et intervention en entreprise

L'entreprise sélectionnée pour notre recherche est Adecco France une des nombreuses entités du groupe Adecco dont le siège est située en Suisse. Le groupe est spécialisé dans le recrutement de ressources humaines. L'entreprise Adecco France est spécialisée dans la délégation de travailleurs temporaires et du recrutement en contrat à durée déterminée ou en contrat à durée indéterminée. Adecco France est quant à elle composée d'entités qui font l'objet d'une spécialisation de l'activité liée à une double segmentation, selon les métiers et/ou selon le statut du candidat : cadre ou non cadre.

## Introduction générale

L'entreprise Adecco France dispose d'une stratégie socialement responsable communiquée aux salariés visant la limitation des risques opérationnels : « une gestion des externalités négatives ».

*« Une externalité négative impacte les parties prenantes ou la société, elle constitue un coût financier réel. Les externalités négatives peuvent modifier l'activité de l'entreprise au détriment de la société. Elles se traduisent par des demandes de réparation adressées aux entreprises via des plaintes ou les tribunaux et des modifications des politiques publiques. »* (Windsor, 2006, p.105 selon Freeman, 2010, p.243<sup>2</sup>)

Les éléments de cette stratégie sont principalement focalisés sur la dimension humaine et philanthropique de la R.S.E. Notre choix s'est porté sur cette entreprise, car elle dispose d'une antériorité dans les comportements organisationnels socialement responsables, la R.S.E de cette entreprise est datée de plus de 20 ans. Elle a progressivement intégré des critères socialement responsables dans ses pratiques commerciales liées à son activité de recrutement et de gestion des ressources humaines de ses salariés permanents ou intérimaires. Notre étude est focalisée sur le volet social de la R.S.E, les pratiques environnementales nommées les éco-gestes ne recouvrent pas les préoccupations quotidiennes des salariés au niveau opérationnel. La R.S.E de l'entreprise Adecco est communiquée à trois parties prenantes principales, les clients, les salariés et les candidats intérimaires (juridiquement sous contrat de travail Adecco en délégation auprès des entreprises clientes). La politique R.S.E de l'entreprise est énoncée comme recouvrant les principes d'égalité des chances, l'insertion professionnelle, la non-discrimination, la santé et la sécurité.

**Notre étude empirique** concerne la région administrative Adecco France Grand Est (DR43). Les salariés s'approprient les demandes de la direction générale et génèrent

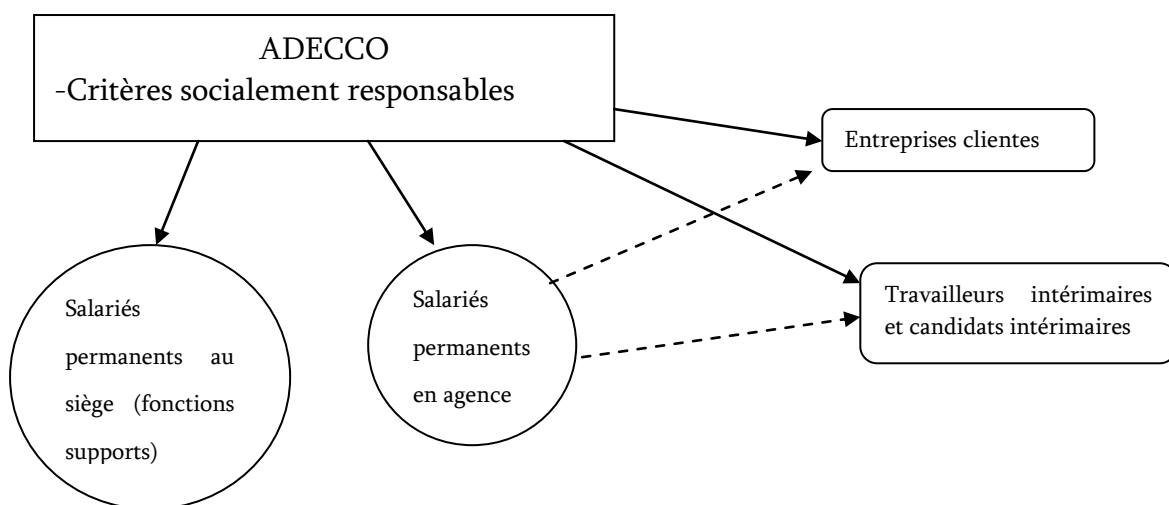
---

<sup>2</sup>«A negative externality impacting a stakeholder or society constitutes real cost. Negative externalities can distort production and/or consumption to the detriment of general welfare. Such burdens must be addressed by the affected party through complaint or lawsuit or change in public policy»

## Introduction générale

des interprétations à l'origine de comportements socialement responsables en conformité ou non avec la politique R.S.E de l'entreprise. Notre intervention suit le constat de la direction régionale de « *l'essoufflement des pratiques* » (M.Punelle Directeur Régional Adecco) dans les agences de l'Est de la France. Cette expression traduit la crainte d'être condamné à terme pour des pratiques de recrutement non conformes aux principes d'égalité. La R.S.E est définie comme la « *gestion des externalités négatives, chaque condamnation entraîne une diminution de nos résultats financiers* », (Johan Titren Manager de la R.S.E Adecco France). La période de présence dans l'organisation est de dix mois (mars à décembre 2011) auprès du Directeur Régional Monsieur Vincent Punelle en tant que Chargé de Responsabilité Sociale au siège de la région commerciale du Grand-Est basé à Strasbourg. Les critères communiqués par l'entreprise sont invariants quelques soient les parties prenantes. Les agences comptent en fonction de leur taille un directeur d'agence, des responsables de recrutement, des assistants de recrutement et des attachés technico-commerciaux. La majorité des agences emploie deux ou trois responsables de recrutement voire un assistant de recrutement et parfois un attaché de recrutement plutôt focalisé sur les travaux de paye ; pour un petit nombre d'entre eux, ils sont en charge également de missions de recrutement à l'instar des responsables de recrutement.

Figure 1 : La communication de la R.S.E Adecco aux parties prenantes





**La première phase de la recherche** est une exploration de l'entreprise Adecco en Région Est. Cette observation non participante (majoritairement) est consacrée pendant un mois à la vie des agences (Strasbourg B.T.P et Molsheim agence généraliste), pour comprendre le métier, observer les intérimaires, les salariés et les clients.

Une première série de 23 entretiens libres collecte des informations croisées sur les comportements organisationnels et la R.S.E. Ils nous ont permis de comprendre l'entreprise, les enjeux socio-économiques et d'identifier les comportements socialement responsables au niveau de l'ensemble de la Région Est. Cette exploration s'est matérialisée par un recueil de pratiques, un rapport de R.S.E, qui pour des questions budgétaires n'a pas été édité. Néanmoins, la rédaction de ce dernier fut l'outil de la découverte des mises en œuvre par les salariés. Nous avons également participé à deux diagnostics sécurité en agence (Saverne et Molsheim) et aux réunions de direction en région Est composée des directions: administratives et financières, des ressources humaines, du service informatique, du service développement RH. Les régions administratives Adecco sont gérées par une direction régionale qui coiffe environ 80 agences dont quelques implants en industrie. Nous avons participé (observation participante) ponctuellement en appui à la réalisation de communications à destination des salariés ou à des actions de formation à la R.S.E pour des DRH des clients (agence de Thann) ou des salariés en interne. Nous avons échangé à de nombreuses reprises au sujet de la R.S.E avec les salariés en région, notre étude est **ethnologique**. *In fine* cette première phase nous permet d'établir des écarts entre la R.S.E communiquée aux salariés et les comportements des salariés (la réalité des faits). Concrètement nous répondons à deux groupes de questions :

-Quels sont les comportements socialement responsables des salariés ? Quelles sont les obligations de la relation d'emploi ?

-Quels sont les écarts entre l'intention stratégique (la volonté de...) et les réalisations (comportements des salariés) ? Quelles sont les fonctions concernées par la R.S.E ? Qui sont les salariés participant au déploiement de la R.S.E et pour quelles

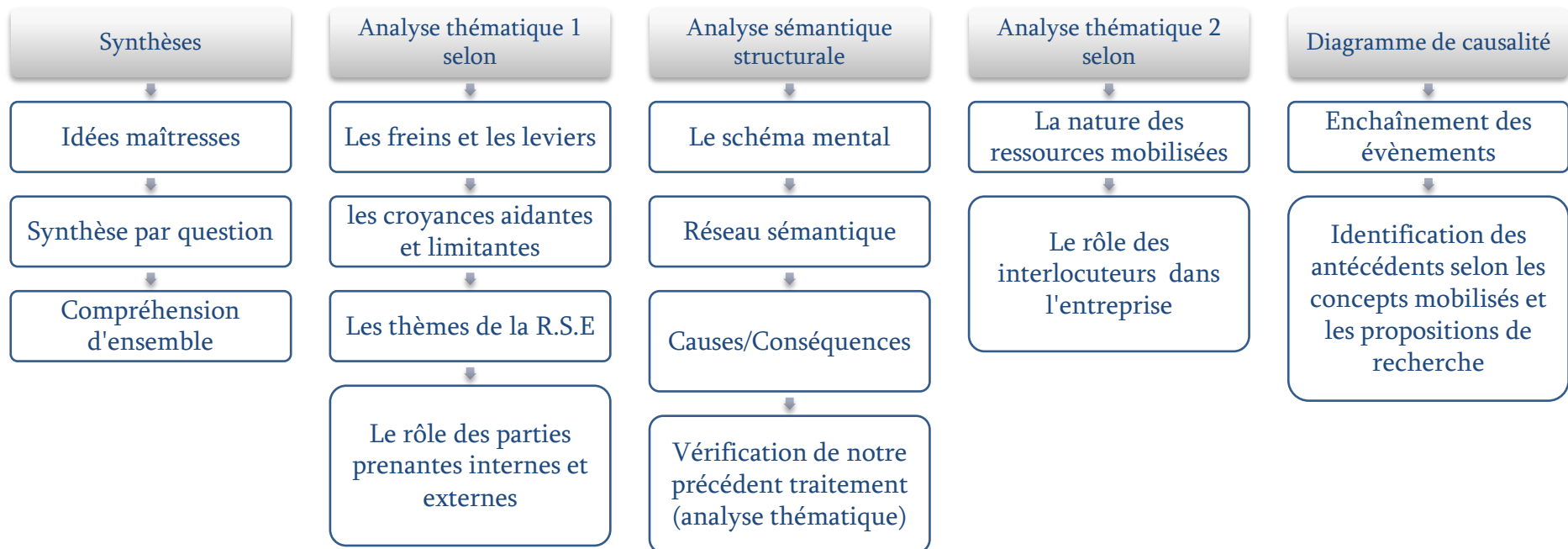
raisons ? Qui contribue (les parties prenantes internes) à la formation des obligations d'emploi ?

**La deuxième phase de notre recherche** concerne le recueil de l'opinion des salariés en contact avec les clients et les intérimaires: 23 Responsables de Recrutement, 11 Directeurs d'Agence, 2 Assistantes de Recrutement ont été interviewées. Ce second travail qualitatif a pour objectif de comprendre et d'expliquer les comportements quotidiens considérés comme socialement responsables en entreprise.

A l'issue de notre immersion, nous avons discuté nos résultats avec les membres de la direction nationale de la R.S.E, pour qu'ils puissent faire état des comportements au sein de leur organisation. Il s'agit pour eux de maintenir « *les pratiques socialement responsables au cœur de leur activité et de réguler si nécessaire les pratiques métiers et par conséquent les comportements de leurs salariés* » (Johan Titren). Ces changements pourraient concerner les formations, les messages de la direction générale et la communication à destination des salariés. Cette recherche en entreprise s'est achevée sur un diagnostic des comportements socialement responsables et la divulgation des résultats auprès de la direction R.S.E. Nous n'avons pas participé à la mise en place de changements organisationnels à la suite de notre présence en entreprise.

## 0.8 Vue globale des traitements de données successifs de notre recherche

Les traitements de données font l'objet d'explications au chapitre 5 ; cette figure est une synthèse des traitements de données successifs de notre travail doctoral (5.4.7). Figure 2 : Les traitements de données successifs de notre travail doctoral



## 0.9 Vue synoptique de la recherche

« Dans le domaine de la recherche de terrain, la convention veut que l'on réduise au minimum les modèles préstructurés et trop rigides. Pour beaucoup d'anthropologues sociaux et de phénoménologues sociaux, la réalité sociale s'avère habituellement trop complexe, trop relative ou trop exotique pour être abordée suivant des modèles théoriques classiques ou des instruments standards. Ils sont partisans de structures plus souples, d'une approche progressive, fondée sur l'induction, dans le recueil des données. » (Miles et Huberman, 2003, p.38)

Notre recherche est inductive et le schéma que nous présentons est issu de notre revue des concepts. Les obligations de la relation d'emploi au sujet de la R.S.E pour le salarié forment des croyances partagées qui engendrent des normes comportementales. Les managers influencent la formation des trois éléments (obligations, croyances et normes comportementales) tout comme la formalisation du travail, *i-e*, la fréquence des échanges avec le collaborateur, la bureaucratie (versus adhocratie). L'ensemble de ces éléments constituent (ou produisent) une culture d'entreprise socialement responsable selon la définition de Schein (1985, 1992). La culture d'entreprise selon cet auteur est composée des éléments observables et intriqués suivants :

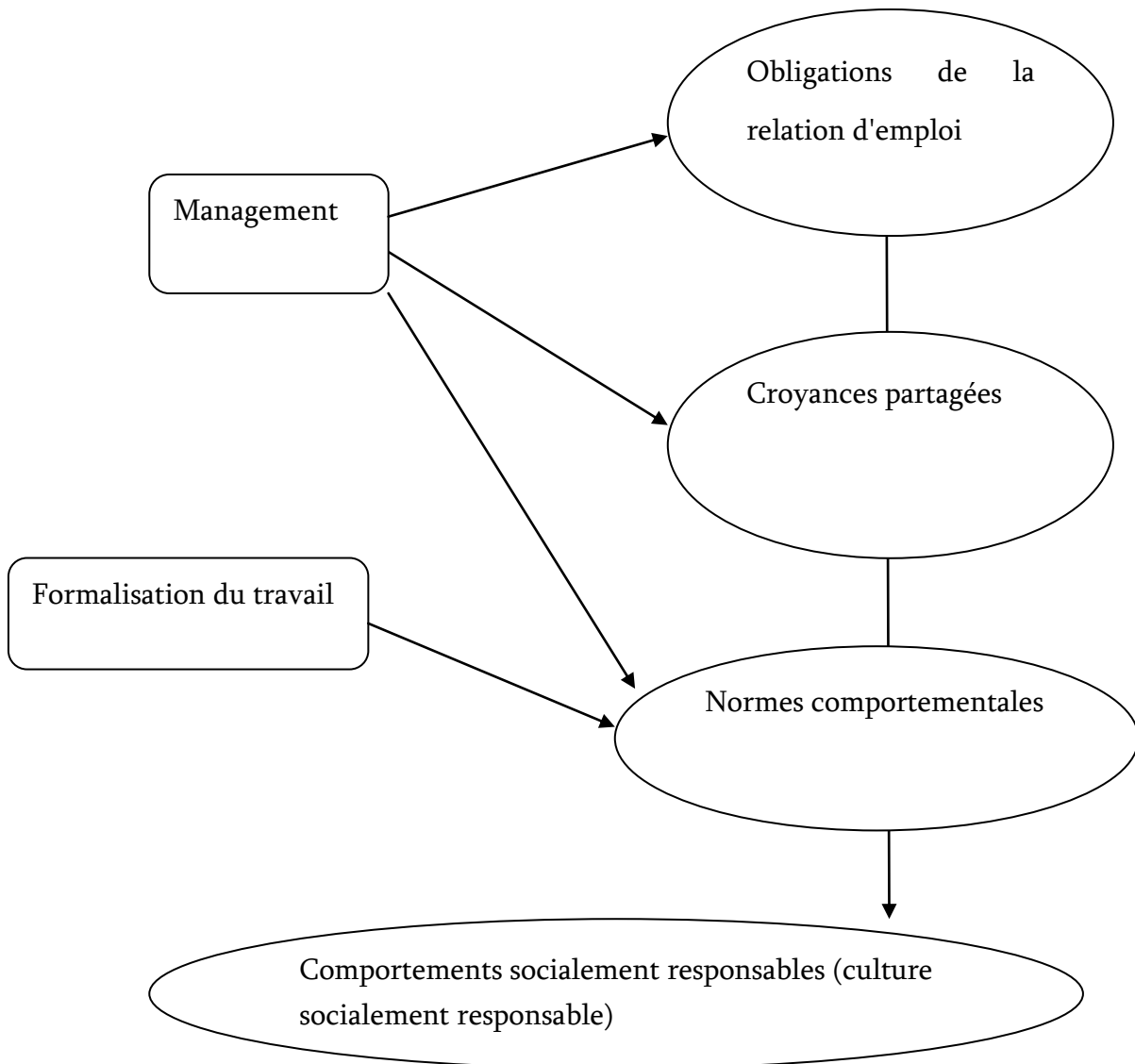
- Artefacts (brochures, vêtements de travail, logo...)
- Modèle comportementaux (comportements observables)
- Normes comportementales (conduisent les comportements des salariés)
- Les valeurs (objectifs de l'entreprise...)
- Les présupposés de l'entreprise (servir les clients, produire des pièces de qualité etc.)

Les obligations de la relation d'emploi sont discutées et interprétées par les salariés, les managers et les opérationnels. Ils partageront des croyances sur ce qu'ils doivent faire et construiront des normes sociales influencées par la formalisation du travail : Quels sont les objectifs de l'entreprise et comment le travail est-il réparti (qui fait quoi)? Quelles sont les ressources (règles, budget, personnes ressources etc.)

## Introduction générale

organisationnelles dont les salariés disposent pour réaliser leur mission ? L'ensemble de ces facteurs sont des antécédents au comportement socialement responsable. Ces éléments sont plus généralement révélateurs de la culture de l'entreprise en se référant à la définition de Schein (1985). En synthèse la figure ci-dessous :

Figure 3 : Les obligations de la relation d'emploi dans la perspective de l'échange social



## 0.10 Structure de la thèse

La première partie de la thèse est notre revue de concepts, elle est consacrée à l'opérationnalisation de la R.S.E et aux outils disponibles à destination des entreprises (chapitre 1). Ce chapitre est également consacré aux pratiques de GRH/R.S.E dans le contexte français. Le chapitre 2 explique la création des obligations de la relation d'emploi, puis le chapitre 3 la mutualisation des obligations lorsque le salarié est en situation de groupe. La deuxième partie débute par la description de l'entreprise d'accueil, ses activités et les critères de sa responsabilité sociale (chapitre 4). Le chapitre suivant détaille les objets de la recherche, notre design et la méthodologie. La troisième partie est consacrée à l'analyse de nos résultats. Le chapitre 6 se concentre sur la contribution des DRH à l'opérationnalisation de la R.S.E et *in fine* de leur implication (rôle) dans la « gestion des contrats psychologiques ». Les chapitres suivants ont trait aux résultats, ils articulent pour chacun d'eux (i) les procédures de traitement de données, (ii) l'analyse, (iii) une discussion et les conclusions avant de présenter (iv) les limites et avantages du traitement de données. Chacun de ces chapitres est construit de telle sorte que nous répondons à chacune des propositions de recherche de la proposition de recherche 1 vers la proposition de recherche 4, i-e, des chapitres 6 vers le chapitre 9. Le chapitre 10 est une discussion de l'ensemble de nos résultats avant de synthétiser en conclusion générale les apports, les limites de notre recherche avant de proposer des perspectives à ce travail.

Tableau 4 : Structure détaillée de la thèse

<b>Première partie: Revue de concepts, les comportements socialement responsables et la formation des obligations de la relation d'emploi</b>	
<b>Chapitre I: Vers une gestion responsable des ressources humaines</b>	Nous aborderons de manière globale, les outils à destination des entreprises servant l'opérationnalisation de la R.S.E servant la régulation des comportements des salariés.

	Nous détaillerons les principes légaux et les attentes sociétales qui influencent les comportements socialement responsables et préciseront les réponses des entreprises françaises et européennes.
<b>Chapitre II: La formation des obligations socialement responsables</b>	Nous expliquons le mécanisme de formation des obligations de la relation d'emploi basé sur la communication de promesses organisationnelles. Nous précisons les différentes approches du contrat psychologique : les obligations et le schéma mental de la relation d'emploi.
<b>Chapitre III : La mutualisation des obligations socialement responsables</b>	Lorsque les salariés travaillent en groupe, ils forment un « contrat psychologique commun » : le contrat normatif ; caractérisé par (i) un ensemble de croyances partagées qui génèrent (ii) des normes comportementales. Nous replaçons les obligations d'emploi dans une perspective d'échange sociale. En dernier lieu nous précisons les conséquences de ces obligations sur les comportements des salariés.
<b>Deuxième partie: L'organisation de la recherche</b>	
<b>Chapitre IV : L'entreprise Adecco</b>	Nous abordons le contexte organisationnel et les enjeux de la R.S.E pour l'entreprise Adecco. Nous détaillons également les critères de la R.S.E de l'entreprise d'accueil.

<p><b>Chapitre V : Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche</b></p>	<p>Aborder l'empirie et rendre notre projet de recherche cohérent par rapport à notre problématique.</p>
<p><b>Troisième partie : Contribution à la compréhension des causes des comportements socialement responsables</b></p>	
<p><b>Chapitre VI: La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E</b></p>	<p>Notre recherche ethnographique nous a permis d'identifier les acteurs clefs internes et externes à l'entreprise. L'objet de ce chapitre est d'explicitier le rôle des DRH dans l'opérationnalisation de la R.S.E et <i>in fine</i> leur contribution à la « gestion » des contrats psychologiques.</p> <p>Réponses à notre proposition de recherche P1 et transférabilité des connaissances concernant plus largement le rôle de la DRH dans l'opérationnalisation de la R.S.E.</p>
<p><b>Chapitre VII: Les croyances partagées</b></p>	<p>Nous présentons les méthodes de traitement des données et les résultats. Notre analyse thématique est basée sur les situations (freins et leviers) et les croyances partagées (aidantes et limitantes)</p> <p>Réponses <u>partielles</u> à nos propositions de recherche P2 et P3</p>
<p><b>Chapitre VIII: Les structures des sens attribués à la R.S.E,</b></p>	<p>Ce chapitre de résultats présente les cartographies clefs des sens attribués aux critères de la R.S.E et aux</p>



<p><b>les normes comportementales et les ressources échangées</b></p>	<p>comportements des salariés (schéma mental). Nous délimitons les normes comportementales et ensuite déterminons les ressources échangées entre les salariés.</p> <p>Réponses complètes à nos propositions de recherche P2, P2', P3 et P4.</p>
<p><b>Chapitre IX: Les antécédents des comportements socialement responsables</b></p>	<p>Nous proposons à l'issue de notre dernier traitement de données, selon le diagramme des causes et des conséquences, un modèle explicatif des comportements socialement responsables.</p> <p>Généralisation des connaissances concernant les antécédents des comportements socialement responsables.</p>
<p><b>Chapitre X: Discussion des résultats</b></p>	<p>L'objet de ce développement est de discuter de l'ensemble des résultats de cette troisième partie. Nous proposons en outre dans ce chapitre d'amender le modèle de Morrison et Robinson (1997) et Robinson et Morrison (2000) concernant le développement de la brèche.</p>
<p><b>Conclusion générale</b></p>	<p>Nous abordons en conclusion de notre travail doctoral les apports, les limites de la validité interne et externe de la recherche avant de proposer des prolongations de notre travail.</p>

LES REPONSES A NOS PROPOSITIONS DE RECHERCHE CORRESPONDENT A LA PRESENTATION DE

NOS RESULTATS SELON L'ORDONNANCEMENT : DU CHAPITRE 6 VERS LE CHAPITRE 9

Partie 1 Revue de concepts, les comportements socialement responsables et la formation des obligations de la relation d'emploi

## **Introduction de la première partie**

L'objectif de cette revue de concepts est de souligner les formes que peuvent revêtir les comportements socialement responsables façonnés par les processus (référentiels et normes) sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour opérationnaliser la R.S.E ; en d'autres mots pour orienter et contrôler les comportements des salariés. Nous précisons les attentes sociétales à l'égard des entreprises et les lois afférentes traduisant la volonté d'homogénéiser les comportements d'entreprise (chapitre 1). Nous abordons au travers du chapitre suivant (chapitre 2) le concept du contrat psychologique sous l'angle de sa formation, puis du traitement cognitif des promesses de l'organisation. Au courant de ce dernier chapitre (chapitre 3) de la première partie nous abordons l'influence du groupe sur l'interprétation des obligations socialement responsables dont les relations entre ses membres peuvent être décrites et analysées par les concepts du Leader-Member-Exchange (L.M.X), du Soutien Organisationnel Perçu (S.O.P) et du Team-Member-Exchange (T.M.X). Nous approfondissons en conséquence la création, la transmission et le maintien des obligations de la relation d'emploi sous trois angles : le soutien de l'entreprise (S.O.P), la relation manager/collaborateur (L.M.X) et la collaboration entre les salariés (T.M.X). Nous précisons les limites des concepts et les « potentialités » de recherche qui représenteront à la fin de notre travail doctoral des apports.

## Chapitre 1

- **Vers une gestion responsable des ressources humaines**
  - *L'opérationnalisation de la R.S.E dans les entreprises*
  - *Les pratiques de grh considérées comme socialement responsables en France*

## Chapitre 2

- **La formation des contrats psychologiques**
  - *La transmission des promesses organisationnelles et*
  - *les obligations de la relation d'emploi*

## Chapitre 3

- **La mutualisation des obligations socialement responsables**
  - *La formation du contrat normatif*
  - *L'influence des membres du groupe sur la transmission des obligations et leur maintien*
  - *Les conséquences sur le comportement du salarié*

## Chapitre 1

### vers une gestion responsable des ressources humaines

## **Chapitre 1 Vers une gestion responsable des ressources humaines**

### **1.1 Introduction du chapitre**

Le nombre croissant des entreprises engagées sur un des volets de la R.S.E suit probablement un mécanisme d'institutionnalisation (Rubinstein, 2008 ; Cézanne et Rubinstein, 2012) comme en témoignent la création de nouveaux labels et la variété des référentiels spécifiques à la R.S.E. La contrainte des entreprises réside dans, (a) l'intégration des critères socialement responsables dans leurs pratiques et (b) des actions spécifiques au contexte opérationnel (Barin-Cruz, Chebbi et Chtourou, 2011).

Le volet social de la R.S.E en France est façonné par des lois définissant des obligations pour l'employeur comme pour les salariés. Le nombre de thèmes traités dans la vaste responsabilité en entreprise (les risques psychosociaux, la sécurité et santé au travail, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, le commerce équitable, les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'information du consommateur, la diversité, la parité homme/femme...) enrichit le pragmatisme de la R.S.E, mais aussi complique sa compréhension comme son application. La modification des comportements en GRH intervient à de multiples niveaux dans la vie du salarié (Beauprè et *al.*, 2008 ; Coulon, 2006 ; Scouarnec, 2005). La R.S.E ravive les sujets de GRH et représente depuis quelques années déjà de nouveaux objectifs pour les entreprises et les DRH. Dans les développements suivants nous approfondirons les trois champs spécifiques de la R.S.E présents dans notre entreprise d'accueil :

- La lutte contre les discriminations ou le management de la diversité
- L'employabilité
- La Santé et la Sécurité au Travail

Ce premier chapitre s'articule en quatre sous parties, la première aborde brièvement les instruments de gestion à disposition des entreprises pour accompagner la mise en œuvre de la responsabilité sociale et réguler les comportements des salariés. La deuxième sous-partie s'attache à délimiter les enjeux de la R.S.E concernant

l'intégration de la demande de justice sociale : la diversité. La troisième sous-partie est en lien aux besoins de formation et plus largement au maintien de l'employabilité. La quatrième sous-partie a trait au thème de la préservation de l'intégrité morale et physique des salariés.

## 1.2 La régulation des comportements des salariés

### 1.2.1 Un modèle pour opérationnaliser la R.S.E

L'implémentation de la responsabilité sociale suscite de nombreuses interrogations sur le processus managérial à adopter. Pour les entreprises les référentiels et les normes sont des éléments de réflexion générale contribuant à la constitution des objectifs socialement responsables poursuivis par l'entreprise. L'ensemble des directives à l'initiative des dirigeants d'entreprise peut conduire les organisations à être guidées par des sociétés de conseils, ce qui représente une véritable manne financière pour un nombre croissant d'entreprises spécialisées (Acquier et Gond, 2006).

Les riches travaux de Svensson et *al.*, modélisent en synthèse les étapes de la mise en œuvre de la R.S.E. Le modèle (Svensson et *al.*, 2010) souligne l'importance des étapes suivantes (traduction libre):

- (a) La volonté des dirigeants de déterminer les valeurs éthiques de l'entreprise et les risques opérationnels (R.S.E), de les communiquer aux salariés et d'en informer les clients et les autres parties prenantes.
- (b) De former les salariés à ces dernières, de constituer les critères de sa responsabilité sociale et d'évaluer les pratiques pour mesurer la Performance Sociale<sup>3</sup> de l'entreprise pour enfin améliorer les actions à venir.

---

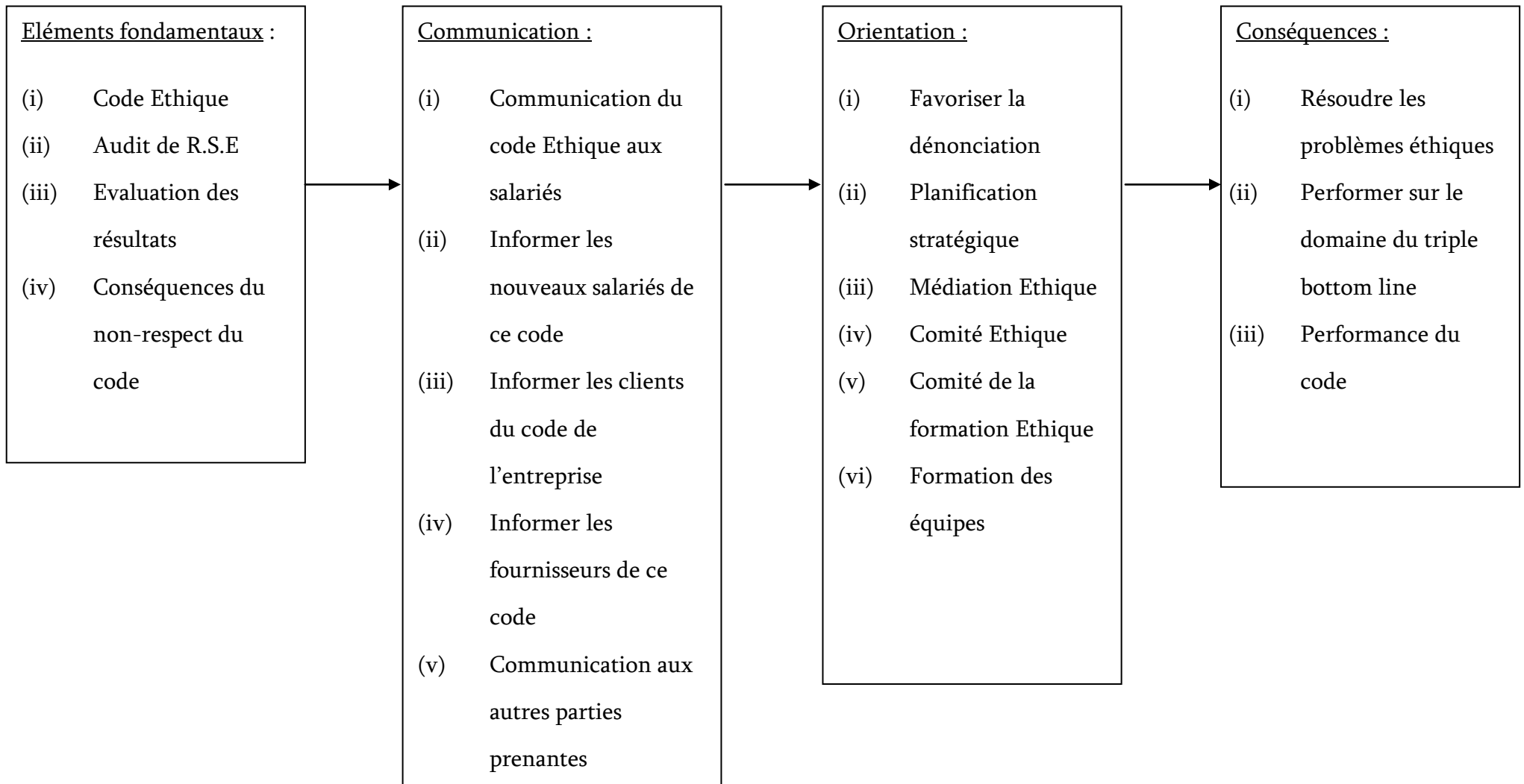
<sup>3</sup>Traduit de l'anglais : 'a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.' In Wood, (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, The Academy of Management Review, vol.16, N°4, p 693.

- (c) De mettre en place des formations et des régler les problèmes opérationnels attenants. Les salariés doivent être au fait des critères de la R.S.E
- (d) De s'améliorer sur les résultats du TBL (Elkington, 1997)

En définitive du point de vue pragmatique l'opérationnalisation de la R.S.E nécessite la mise en œuvre par étape d'un processus ainsi que d'un contrôle des comportements des salariés.



Figure 4 : Le modèle de Svensson et al. (2010) (traduction libre)



### 1.2.2 Les référentiels et les normes en matière de R.S.E

Les référentiels constituent l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, directives) soit imposées à une organisation, soit fixées par elle, et auxquelles un auditeur se réfère. Différents référentiels ont été élaborés au fil du temps, certains émanant de l'initiative d'organismes internationaux ou de gouvernements, d'autres, tels que les normes, codes de conduite et labels, sont le fait des entreprises. Elles les ont adoptés sous la pression des consommateurs ou d'acteurs comme les ONG ou les agences de notation (Combemale et Igalens, 2005).

Face à la demande des entreprises (Capron et Petit, 2011), les Etats comme les sociétés privées ont développé des labels (Diversité et Lucie), des normes et des référentiels internationaux (OIT, OCDE, OHSAS, SA 8000, Global Compact etc.).

Cet engouement a conduit à la création de la nouvelle norme ISO 26000 qui témoigne des préoccupations mondiales et du besoin de conduire le changement. Elle offre un canevas applicable pour toutes les tailles d'entreprise (Imbs, *in* de Bry et *al.*, 2010) et ne donne pas lieu à une certification mais prépare les entreprises à la concrétisation de leurs Responsabilités Sociales d'Entreprise. Selon Helfrich (2010), l'ISO 26000 vise à donner une définition commune de la Responsabilité des Entreprises et représente une fusion conceptuelle entre la R.S.E et le Développement Durable.

Tableau 5 : Les référentiels et les normes en matière de R.S.E (Combemale et Igalens, 2005)

<i>Les critères RSE*</i>	Droits de l'homme	Droits sociaux fondamentaux	Hygiène et sécurité	Préservation de l'environnement	Lutte contre la corruption
Accords internationaux et principes directeurs des organisations internationales	Charte de l'ONU			Accords multilatéraux sur l'environnement	
	Principes directeurs de l'OCDE				
	La déclaration tripartite de l'OIT (1977)				
	Principes et droits fondamentaux de l'OIT (1998)				
	Global compact (Pact mondial)				
Principes de reporting	Global Reporting Initiative (GRI)				
	Loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) 2001 article 116 <i>et modifications du 24 avril 2012 décret 2012-557*</i>				
Normes privées	SA 8000		OHSAS 18001	ISO 14001	
	<i>ISO 26000*</i>				
Codes de conduites sectoriels	Ex : FLA, collectif éthique sur étiquette, FDC				
Labels (exemples)	Rugmark, Max Havelaar, label belge				
Référentiels ISR (Investissement socialement responsable)	Vigeo, Ethibel, Sam, ( <i>Ethibel et Sam ont été absorbés par Vigeo</i> )* <i>ISO26000*</i>				

\*Nous avons complété le tableau initial des auteurs par les éléments écrit en gras et en italique.

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour les entreprises, elle définit la responsabilité sociétale comme (source Afnor):

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Les contextes opérationnels étant variés (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) la norme ISO 26000 est plus certainement un consensus entre les pays signataires sur l'objet de la R.S.E. (Helfrich, 2010).

L'utilisation des outils de la R.S.E, les référentiels ne garantissent pas les résultats, ils représentent une formalisation avancée et spécifique aux critères de la Responsabilité Sociale appliqués par l'Entreprise. L'évaluation des pratiques rassure les parties prenantes, facilite le dialogue et leur implication (Igalens et Point, 2009). Les audits sociaux ou les audits de responsabilité sociale peuvent s'appuyer sur les résultats mesurés, ils contribuent à la génération de nouvelles pratiques et à la tenue des objectifs (Combemale et Igalens, 2005 ; Igalens et Peretti, 2008). Quelques soient les outils déployés, il n'en reste pas moins que la stratégie R.S.E demande aux entreprises de former les salariés.

### 1.2.3 Un apprentissage social

Pour diffuser les valeurs de la R.S.E, les entreprises ont élaboré des codes éthiques ou de conduite<sup>4</sup>. Elles sont des moyens de réguler les comportements des salariés pour assurer une homogénéité des comportements des managers et de leurs équipes (Logson et Wood, 2005 ; Gendron, 2006). Cette forme de contrôle idéologique

---

<sup>4</sup> Selon Gendron (2006) : « 83% des entreprises américaines déclarent disposer d'un code de conduite, 77% au Japon et 62% en France ».

(Starkey, 1998 selon Crane et Matten, 2007) est un apprentissage culturel des règles qui régissent les actions quotidiennes des managers en entreprise (Crane et Matten, 2007).

Les comportements des salariés concernent aussi la citoyenneté en entreprise qui est un concept plus contemporain de la R.S.E. Elle traduit une vision politisée de la R.S.E (Moon, Crane et Matten, 2003 ; Dhaouadi, 2008) pour laquelle l'entreprise assure des prérogatives réservées traditionnellement à l'Etat qui plus est en France et en Allemagne (Matten et Moon, 2008 ; Matten, Crane et Chapple, 2003). Elle peut même être interprétée comme une forme de rivalité passive vis-à-vis de l'Etat, l'entreprise devenant garante des valeurs sociétales : favoriser, développer et accompagner les libertés individuelles et la démocratie (Graham, 1991 ; Moon et *al.*, 2003 ; Matten et Crane, 2003). Les entreprises quelques soient leurs tailles deviennent citoyennes, elles rivalisent de créativité et d'ingéniosité pour devenir des citoyens à part entière (von Weltzien Hoivik et Melé, 2009). Il existe plusieurs significations de la citoyenneté d'entreprise, pour Carroll (1998) elle est une vision équivalente à la philanthropie d'entreprise, sa définition selon Crane et Matten (2007) est la suivante: « *La citoyenneté des entreprises est le respect essentiel du principe de redevabilité de l'entreprise qui a reçu de la société et qui donne en retour* » (traduction libre). Cette perspective traduit la maximisation de la satisfaction des attentes des parties prenantes, la mutualité des intérêts entre l'entreprise et la société et l'incorporation de l'entreprise dans la communauté (Waddock et Smith, 2000).

La citoyenneté des entreprises concerne également les comportements des salariés qui endossent des pratiques de bienveillance en participant au nom de l'entreprise à la philanthropie d'entreprise. Ces comportements sont considérés comme allant au-delà des missions inhérentes à la relation d'emploi, des comportements 'extra-rôles' et se définissent (Organ, 1988) comme « *des comportements 'extra-rôle' des salariés qui promeuvent l'efficacité sans la reconnaissance d'un système formel de rémunération* » (traduction libre). Ils sont caractérisés par l'altruisme, l'esprit d'équipe, la courtoisie et l'éthique (Organ, 1988). Par ailleurs, les comportements de citoyenneté se définissent selon Coyle-Shapiro (2002) comme des comportements de défense de

l'entreprise qui les emploie (Organizational Citizenship Behavior organization, O.C.B.o) et le soutien aux collègues (Organizational Citizenship Behavior individual, O.C.B.i) dans la réalisation de leur travail.

En conclusion, les comparaisons entre les actions des entreprises sont rendues difficiles par la variété des politiques R.S.E incluant des notions définies comme différentes ou identiques telles que la citoyenneté et la philanthropie d'entreprise. De plus la R.S.E est parfois mise en œuvre en s'appuyant sur ces normes ou référentiels qui renforcent les spécificités des actions des entreprises ; chacune d'entre elles demeurant libres de sélectionner ou non une norme ou un référentiel en la matière. **Néanmoins, les réglementations et les normes spécifiques à la R.S.E ne sauront à elles seules induire l'amélioration des comportements socialement responsables. Ainsi, la dynamique sociale (notion d'apprentissage social) est un vecteur de changement et une source de réussite de l'opérationnalisation de la R.S.E pour les entreprises.**

### 1.3 Du respect des diversités à leur management

La lutte contre les discriminations ou la diversité en entreprise représente une source de difficultés pour les entreprises car elle concerne le recrutement, la gestion des carrières, le système de promotion et la formation. Quels sont les garde-fous développés par les entreprises ? Que signifie ne pas discriminer ou gérer la diversité pour les entreprises, la fonction RH et les managers opérationnels ? Pourquoi la société civile formule-t-elle des obligations à l'égard des entreprises ? Que recouvrent les concepts de discrimination et de diversité ?

#### 1.3.1 La demande de justice sociale

L'origine de la diversité est un combat contre les discriminations et pour l'acceptation de la différence. Dans les années 1960 aux U.S.A, à la suite des luttes pour les droits civiques, les employeurs ont dû adopter des politiques d'égalité des chances (Equal Opportunity Employment) (Bender, 2004 ; Barth et Falcoz, 2010). Les entreprises ont ainsi cherché à développer de nouvelles opportunités de recrutement en

répondant à des attentes sociales pour lesquelles les gouvernements disposent d'un pouvoir de régulation (Pringle *in* Özbilgin, 2008) et de coercition (Klarsfeld *in* Özbilgin, 2008). Les entreprises ont par conséquent développé un discours « dual » de la diversité, à la fois éthique et visant une performance économique accrue (Pringle *in* Özbilgin, 2008). En définitive la diversité est une responsabilité sociale et son management<sup>5</sup> défend la valorisation des individus et l'équité de traitement (Barth et Falcoz, 2010).

Elle se traduit aux U.S.A par des réajustements au profit des minorités, par le biais de la méthode dites des quotas, qui prévoit de modifier la représentativité des populations dans les entreprises à l'image de la population non salariée. Dès lors les mesures de rattrapage sont des moyens compensatoires, dont le principe est philosophiquement porté par John Rawls (1971). L'idée de justice est soutenue par des mesures temporaires Affirmative Action (AA) qui privilégient des populations au détriment d'une autre. John Rawls défend l'idée que le système sociale se régulera automatiquement par la suite et qu'il est nécessaire de passer par une phase de transition, même si celle-ci crée des injustices provisoires. « *Sooner or later, affirmative action will die a natural death* » (Roosevelt, *in* Roosevelt et *al.*, 2002). Dès les années 70, les entreprises américaines ont choisi de privilégier des minorités au sein de leurs équipes de travail (Frimousse et Peretti, 2007 ; Barth et Falcoz, 2010) ; la France, ne s'est pas engagée de la sorte, elle rejette les méthodes dites de compensation et ne souhaite pas en premier lieu user des « discriminations positives ».

La France a connu depuis l'après-guerre une immigration constante dont la deuxième et troisième génération sont aujourd'hui en difficulté pour accéder à l'emploi. Il subsiste des inégalités de traitement des populations issues de l'immigration (Fassin, 2002), la consonance des noms de famille est rédhibitoire lors du recrutement. Les

---

<sup>5</sup>La définition du management de la diversité selon Barth et Falcoz (2010): « L'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui révèlent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises ou des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation ».

candidats dont les noms sont considérés d'origine française sont retenus alors que les autres candidats, à compétences égales, ne peuvent accéder à la phase d'entretien (Brenet, 2010). Jean-François Amadiou déclare dans un article paru dans l'Express que : « *le mépris des recruteurs à l'égard des obèses, par exemple, ou des handicapés, et surtout des plus de 50 ans, est aussi dramatique que celui dont souffrent les minorités ethniques* » (01/11/2004).

A la suite du rapport Stasi remis au ministre en février 2004, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) est créée par la promulgation de la loi n°2004-1486 du 30 décembre de la même année. L'article 1er est le suivant: « *La haute autorité est compétente pour connaître de toutes les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international auquel la France est partie* ». Cette autorité administrative s'inscrit dans la transposition de la directive européenne du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. A compter du 01 mai 2011, la HALDE est regroupée avec d'autres institutions sous la dénomination de "défenseur des droits". Les défenseurs des droits proscrivent 19 critères de discrimination en situation d'emploi (de logement, pour l'éducation et l'accès aux biens et service) tels que la grossesse, l'âge, le patronyme, les activités syndicales...(article 225-1 du code pénal). L'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances (ACSE) créée par la loi pour l'égalité des chances en 2006 a pour objet d'aider les immigrés à s'insérer dans la société française, ce qui signifie aussi l'accès à l'emploi.

La définition de la discrimination est : « *La discrimination est une violation du principe d'égalité entre les citoyens. Ainsi, lorsque l'égalité entre les personnes doit prévaloir, si un acte aboutit à traiter une d'entre elles de manière différente et négative sur la base de critères prohibés, il y a discrimination* » (Brenet, 2010). En 2012 la loi [du 6 août \(n°2012-954- art. 3\)](#) alourdit les sanctions en cas de discrimination (article 437-2 du code pénal) : « *est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende lorsqu'elle consiste :*



- *A refuser le bénéfice d'un droit accordé par la loi*
- *A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque »*

La discrimination et l'égalité sont un seul et même paradigme (Thomas et Eli *in* Roosevelt et *al.*, 2002). Les entreprises américaines ont privilégié, les minorités ethniques et les femmes par des programmes de mentoring, et de développement de carrière. En France, au sujet de la parité Homme/Femme, les lois se succèdent (lois 12/1972, 07/1975, 07/1983, 05/2001) et précisent le principe d'égalité entre les salariés, pour la rémunération, l'embauche et le licenciement, comme l'obligation d'information (Peretti, 2010). Le principe de l'égalité était bien affirmé dès les années 70 et les instruments pour le faire respecter existaient (Fassin, 2002). La succession de ces encadrements légaux, marque la difficulté de l'application en entreprise du principe fondamental d'égalité entre les individus. En 2006, la différence entre les salaires perçus par les hommes et les femmes atteint en France en moyenne 23% d'écart pour la catégorie des cadres (Guerrero, 2004, p.218 source INSEE, DaD6). Igalens et Point (2009), relèvent que la présence des femmes dans les conseils d'administration est en faible augmentation sur une période de 12 années pour atteindre dans les 500 plus grandes entreprises mondiales, un taux de 16% en 2007 contre 9,6% en 1995 (selon le magazine *Fortune*). En France, selon ces mêmes auteurs, ce taux de présence atteint 9% pour les grandes capitalisations. Les règles juridiques qui devraient réguler les comportements en entreprise ne semblent pas suffisantes pour modifier substantiellement les pratiques.

### 1.3.2 La réponse des entreprises françaises et européennes

Néanmoins, certains dirigeants se sont mobilisés pour défendre un "modèle" d'entreprise qui reflète la diversité ethnique de la population française (Fondation Agir Contre l'Exclusion, Institut de Mécénat pour la Solidarité) et qui favorise l'égalité entre les salariés. De plus l'égalité ou la non-discrimination entre les salariés fait plus largement partie des politiques de R.S.E (Cornet, 2007). Leurs philosophies est de respecter la loi et d'aller au-delà pour améliorer la condition humaine (Mc Williams et

Siegel, 2001). Le nombre d'entreprises déclarant promouvoir la diversité est grandissant et l'Etat a créé en 2008 un label diversité, qui fait l'objet d'une certification AFNOR. « *Le Label Diversité répond à l'impératif d'interroger la neutralité des pratiques de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne sa gestion des ressources humaines* » ([www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)).

Les stratégies d'entreprise sont de plus en plus enclines à incorporer dans leurs actions commerciales l'existence de la diversité des consommateurs, le marketing s'en est imprégné pour s'intéresser à l'instar de L'Oréal au marketing ethnique et affinitaire. La vente directe focalisée sur une proximité entre le vendeur et le client se rapproche d'une Gestion de la Relation Client (GRC) personnalisée dont les offres sont adaptées et les produits (ou services) customisés. La segmentation du marché fait appel historiquement à des critères de revenus (CSP), d'âge, de sexe, alors que les affinités et les réseaux sociaux façonnent la consommation individuelle. Cette conception de la vente est en rapport avec la psychographie des clients plus complexe et plus fine que les critères de segmentation « classiques ». Les enjeux de la vente directe sont d'atteindre les consommateurs ce qui revient à comprendre leurs besoins, à définir leurs styles de vie et à reconstituer leurs réseaux de relations. Les entreprises ont ainsi un double enjeu, découvrir les besoins des clients et adapter leurs offres puis faire du management de la diversité une pratique effective des salariés. Les deux fonctions de l'entreprise sollicitées sont la Direction des Ressources Humaines et le Marketing.

Les politiques de gestion de la diversité sont soutenues par les pouvoirs publics qui espèrent améliorer l'insertion professionnelle (Cornet *in* Barth et Falcoz, 2010 ; Özbilgin, 2008), l'entreprise n'est pas le reflet de la société dans sa diversité (Brenet, 2010). La fonction D.R.H est alors amenée à faire preuve d'innovation pour tout d'abord veiller à faire respecter les règles de non-discrimination dans les pratiques quotidiennes et ensuite de « créer, animer » un « management de la diversité ». Par ailleurs, l'appropriation par les managers de ces changements semble encore difficile (Féron, 2008). Le défi (Peretti, 2011) de ces entreprises est d'influencer ou modifier les

pratiques salariales. Les entreprises doivent susciter et emporter l'adhésion de l'ensemble des salariés à ces sujets.

Quels sont les éléments constitutifs de ces politiques dites de "diversité" ?

- Comment peut-elle modifier ses habitudes, développer et accroître les bonnes pratiques ?
- Quelles sont les pratiques organisationnelles favorables au respect de la diversité ?
- Comment "manage-t-elle la diversité" ?

Les déclarations et les demandes pragmatiques émanant de la direction générale au sujet des politiques de responsabilité sociale et/ou de diversité sont des messages émis à destination des salariés. Ils constituent des engagements de l'employeur vis-à-vis des salariés en ce qui concerne le respect des différences (Bachiri, Frimousse et Jennane *in* Peretti et *al.*, 2006), des promesses de justice sociale.

Les lois votées récemment en matière sociale en France sont relatives : au genre, à l'ethnicité, aux discriminations, à l'âge, à la formation... Le volet social français s'est consolidé par de nouvelles contraintes légales, qui engagent la fonction Ressource Humaine dans l'adaptation de ses politiques aux considérations sociétales incarnées par ces lois (3.6.2).

Les caractéristiques communiquées par les 241 entreprises (Point et Singh, 2003) et les règles de droit nous permettent d'identifier les politiques de Ressources Humaines qui incorporent les caractéristiques de la diversité en entreprise. En synthèse nous réalisons le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Les caractéristiques de la diversité et les politiques de ressources humaines

Caractéristiques de la diversité	Incitations légales	Politiques de Ressources Humaines
Age	Loi sur l'égalité des chances (31 mars 2006)  Loi de programmation pour la cohésion sociale (18 janvier 2005)	Apprentissage junior  Maintien des salariés seniors dans l'emploi
Expérience professionnelle	Loi de cohésion sociale (18 janvier 2005)  Loi de 2004, la formation professionnelle tout au long de la vie	Employabilité et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
Culture	La loi sur l'égalité des chances (31 mars 2006)	Elargissement des critères de recrutement et limitation du « clonage »
*Origine (race, ethnie)		
Genre	Loi sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes (23 mars 2006)  La loi (n°72-1143) du 22 décembre 1972	Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée  L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes
Handicap	La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (11 février 2005)	Quotas de travailleurs handicapés de 6% à compter d'un effectif de 20 salariés  Adaptation du poste de travail

Du point de vue culturaliste les différents constituants de la diversité entre les pays européens conservent des points communs, seule la proportion des caractéristiques sur lesquelles les grandes entreprises communiquent *via* leurs sites internet sont variables (Point et Singh, 2003). Finalement il existe des différences entre les pays qui proviennent vraisemblablement de la signification des mots tels que « race » en anglais qui se traduit littéralement par race en français alors que la terminologie des entreprises françaises est celle de l'origine et des groupes sociaux attenants : l'ethnie. En France, les caractéristiques de la diversité concernent l'expérience, la culture, le genre\* (égalité hommes/femmes) et le handicap (Point et Singh, 2003) ; elle est liée à l'égalité et à la non-discrimination.

*\*« Le sexe fait référence aux différences biologiques entre les hommes et femmes alors que le genre renvoie aux comportements psychologiques et sociaux attribués généralement à un homme ou une femme » (Voynet-Fourboul selon Frimousse et Peretti, 2006).*

Le principe de non-discrimination ou de diversité intègre la responsabilité sociale, son management signifie(a) défendre l'égalité, (b) mettre en place des processus garantissant une équité de traitement et (c) valoriser les différences entre les individus (Barth et Falcoz, 2007, 2010).

La labellisation diversité en France est depuis 2008 accessible aux entreprises désireuses d'afficher la prise en compte dans leurs processus de gestion de l'égalité et de la promotion des singularités de leurs salariés. Ce label "qualité employeur" est un message distinctif à destination des futurs candidats de l'entreprise comme aux salariés.

La phase de recrutement est concernée par l'incorporation du principe de non-discrimination, ce qui se traduit plus tard dans la promotion individuelle et l'attribution des postes de middle managers et la nomination au top management. Les femmes sont plus discriminées que les hommes (Laufer, 2003) mais ce plafond de verre véritable frein à la progression de carrière concerne également les séniors.

L'ouverture des recrutements aux personnes handicapées est soutenue par la cotisation Agefiph versée par l'entreprise si elle ne satisfait pas aux obligations légales de quotas de 6% de salariés handicapés dans son effectif (loi 87-517 du 10 juillet, 1987). Le code du travail précise article L-323-1 :

*« Tout employeur occupant au moins vingt salariés est tenu d'employer, à temps plein ou à temps partiel, des bénéficiaires de la présente section dans la proportion de 6 pour 100 de l'effectif total de ses salariés. »*

Pour les entreprises à établissements multiples, cette obligation d'emploi s'applique établissement par établissement. Les entreprises de travail temporaire définies par l'article L. 124-1 ne sont assujetties à l'obligation d'emploi instituée par le premier alinéa du présent article que pour leurs salariés permanents. Toute entreprise qui entre dans le champ d'application du premier alinéa, soit au moment de sa création, soit en raison de l'accroissement de son effectif, dispose, pour se mettre en conformité avec cette obligation d'emploi, d'un délai fixé par décret et qui ne peut excéder trois ans.

*« Les établissements publics industriels et commerciaux sont au nombre des employeurs visés par le présent article. »*

La parité homme femme et la conciliation plus ajustée entre le temps de présence au travail et vie privée sont des sujets de société, des débats ouverts dans les entreprises européennes (Crane et Matten, 2007).

L'employabilité est une responsabilité sociale (Dietrich, 2010) conjointe entre l'employeur et le salarié de maintenir ou de développer des compétences, des savoir-faire en usage pour conserver son emploi ou d'être employable par une autre entreprise (Peretti, 2011). Elle fait l'objet de négociations *a minima* triennales avec les Instances Représentatives du Personnel dans les entreprises de plus de 300 salariés (Guerrero, 2009). Les accords portent sur le contenu des formations ou sur la méthode (Dejoux, 2008), la finalité est de conserver et de développer des compétences individuelles en

lien avec la stratégie de l'entreprise pour assurer une compétence collective garante de sa performance.

**L'incorporation des attentes sociales dans les pratiques de GRH** suit la création par l'Etat français d'une véritable architecture légale<sup>6</sup>. Entre 2002 et 2006, les lois contribuent à réguler les comportements des entreprises pour l'employabilité des salariés, la formation (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et l'égalité des chances et de traitement entre les salariés. Les pratiques de GRH sont à l'épreuve des nouvelles réglementations françaises, les lois sur la cohésion sociale (2005), la formation tout au long de la vie (2004), l'égalité salariale (Loi de 1972 sur l'égalité de salaire entre les hommes et les femmes, Loi Rudy 1983, Loi Génisson 2001, Loi du 24 mars 2006) et l'égalité des chances (2006).

La rhétorique managériale légitime la diversité selon des enjeux économiques et sociaux (Peretti, 2011). Elle permettrait également à l'entreprise de susciter l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Elle est un vecteur de cohésion des salariés autour des d'objectifs communs (Bender et Pigeyre *in* Barth et Falcoz, 2010). L'implication des employés est plus forte dans une entreprise respectueuse des considérations liées à la diversité, ce qui lui confère un avantage compétitif (Bender, 2004).

L'approche économique de la diversité est concentrée sur les apports de la diversité à l'entreprise. En d'autres termes une politique de diversité doit être bénéfique à l'activité de l'entreprise et à ses résultats financiers ; elle s'appuie sur la logique de l'avantage compétitif développée par l'approche porterienne des années 80 et 90 (Thomas et Eli *in* Roosevelt et *al.*, 2002). Les entreprises cherchent à transformer la contrainte légale en opportunité d'affaires et à comprendre en quoi la diversité, la

---

<sup>6</sup>La loi de modernisation sociale (2002) et la loi de programmation pour la cohésion sociale (2005)

La loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie (2004)

La loi pour l'égalité des droits et des chances (2005)

La loi sur l'égalité salariale (2006)

différence des membres de ses équipes peut être une ressource pour elles. En d'autres termes, comment peuvent-elles utiliser la diversité ?

L'élargissement des recrutements à des candidats dont le profil dépasse l'idéal type défini par l'entreprise permet de sortir du clonage et ouvrir l'embauche à des profils dont l'expérience professionnelle est moins stéréotypée. Les talents jadis discriminés seraient désormais sélectionnés et intégrés, ce qui représenterait le moyen de lutter contre la pénurie de talents (Féron, 2008). La diversité s'exprime aussi dans la gestion des carrières et précisément dans le système, de promotion, de mobilité interne et de rémunération (Bender et Pigeyre, 2003 *in* Bender, 2004).

La diversité culturelle est une manière d'appréhender la différence entre les salariés ce qui est un avantage pour l'entreprise car elle faciliterait l'innovation, la résolution des problèmes pour finalement améliorer la productivité (Bunderson et Sutcliffe, 2002 ; Guerfel-Henda et Broussillon, 2011). Ainsi la différence des origines, de l'âge, du parcours professionnel, de sexe sont autant d'enrichissements pour les équipes de travail (Forasacco et Voynet-Fourboul *in* Peretti et *al.*, 2006). Il s'impose aussi aux entreprises des normes internationales dans le domaine de la diversité (Peretti, 2007). Le Global Reporting Initiative guide de rédaction des rapports de responsabilité sociale propose un indicateur de suivi pour les multinationales en calculant le nombre de salariés originaire du pays d'implantation en rapport avec le nombre de salariés employés par l'entreprise dans ce pays.

L'activité commerciale des entreprises est complétée par une approche marketing nommée marketing ethnique, c'est à dire une focalisation de la relation client sur des catégories basées sur les origines et sur les valeurs partagées entre les individus. Cette même dichotomie des clients renvoie tout naturellement à l'organisation de la force commerciale qui peut trouver de nouvelles opportunités en considérant des clients selon leur appartenance à un groupe ethnique ou une communauté. Les entreprises orientent parfois leur politique de recrutement à des fins commerciales (Landrieux-Kartochian *in* Barth et Falcoz, 2007, tableau 1 p.132).



La gestion du risque de réputation (*risk management*) est une question d'anticipation et de défense de l'image de marque. Les entreprises ont un intérêt à se prémunir des risques liés aux scandales médiatisés qui peuvent constituer chez les clients un frein à l'achat et pour le salarié un déficit de confiance vis-à-vis de son employeur, voire un refus de financement des investissements par les institutions financières. Frimousse et Peretti (2010) précisent que l'entreprise doit veiller dans ses actes aux risques de discrimination et contrôler ses décisions pour l'emploi, la carrière, la rémunération et la formation.

Néanmoins, les travaux portant sur le lien entre la diversité et la performance ne démontrent pas l'avantage des politiques menées en termes de diversité. Les résultats témoignent tantôt d'une amélioration: de la créativité, de la qualité des décisions, de l'innovation tantôt du turnover et de la démotivation (Bender et Pigeyre *in* Barth et Falcoz, 2010). Elle est à la fois une richesse et une difficulté (Bachiri, Frimousse et Jennane *in* Peretti et *al.*, 2006). Cette approche marque un franchissement dans le sens donné à la diversité, elle devient un enjeu socio-économique. La non-discrimination se façonne dans la sphère managériale et il devient évident qu'elle doit se traduire dans les pratiques quotidiennes salariales et dépasser le cadre strict de la gestion du risque.

Le contrôle des salariés, c'est à dire la vérification de la conformité des pratiques salariales à la décision stratégique d'appliquer une politique diversité devient un sujet d'action pragmatique. Il s'agit désormais de "manager": superviser, contrôler et administrer la diversité. L'entreprise peut en effet adopter deux postures vis-à-vis de la diversité, soit défensive et respecter *a minima* les lois et la non-discrimination ou bien s'engager dans la gestion proactive de la diversité: le management de la diversité. Ce dernier concerne les pratiques salariales selon trois principes ou défend les croyances suivantes:

- Egalité entre les salariés
- Reconnaissance de l'individu
- Ressource économique pour l'entreprise

#### 1.4 La santé et la sécurité au travail

Le thème de la santé et de la sécurité au travail est déjà plus ancien en GRH, il englobe également la veille des risques psychosociaux (Cherré, Laarraf et Yanat, 2014) en entreprise et plus largement de la souffrance psychique et physique au travail. La santé et la sécurité au travail assurent aux salariés une sécurité relative aux protections et aux anticipations des risques professionnels ; le bien être des salariés est relié à une triple préoccupation (Peretti, 2011) :

- C'est Responsable (R.S.E)
- C'est nécessaire (réglementer)
- C'est rentable (limiter les temps d'inactivité des salariés)

La loi du 31 décembre 1991 reprend les principes généraux de prévention de risques professionnels définis par la directive européenne du 12 juin 1989. L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de son établissement. Ces mesures sont concentrées sur des actions de prévention des risques professionnels, l'information et la formation, et la mise en place de moyens adaptés (L. 230-2 Code du travail).

La responsabilité du salarié est elle aussi engagée : « *conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur [...] il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé* » (art. L. 230-3 Code du travail) (Coulon, 2006).

Il existe en effet une gradation des risques et des situations de danger. La considération des accidents du travail à l'instar des pouvoirs publics et de la CARSAT est une préoccupation à géométrie variable pour les entreprises. Les entreprises utilisent des indicateurs selon la classification du Taux de Fréquence des accidents. La hiérarchisation des niveaux de risque correspond à l'évaluation des risques en situation de travail et à leur appréciation. La gradation du risque commence par une situation dite « de presque accident », puis les soins bénins, les accidents sans arrêt de travail et

ceux avec arrêt. Les accidents les plus graves (Taux de gravité) entraînent une interruption de travail ; le taux de gravité est révélateur de la répétition d'accidents avec arrêt de travail (modèle dit de l'iceberg). Plus les salariés sont exposés au risque plus la gravité des accidents sera *in fine* importante.

Dès lors, les entreprises ont développé des politiques de sensibilisation, de formation et de responsabilisation des salariés à la santé et à leur sécurité. Elles travaillent également à la réduction des problèmes de santé liés à la répétition des gestes à l'origine des troubles musculo-squelettiques (TMS) à des postes de travail. L'hygiène, la luminosité, les vibrations, les gênes sonores et olfactives sont autant de sujets que les entreprises peuvent selon leur activité détailler comme des critères de sauvegarde de l'intégrité physique et morale des salariés et du fait de leur Responsabilité Sociale. En cas de manquement, le salarié dispose d'un droit de retrait: « *Si le salarié estime un motif raisonnable de penser que sa situation de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, il peut exercer son droit de retrait* » ([www.vosdroits.service-public.fr](http://www.vosdroits.service-public.fr)). Les arrêts de travail pèsent sur la santé financière des entreprises, chaque heure d'absence est un nombre cumulé annuel d'heures de travail perdues.

### 1.5 L'employabilité

L'employabilité est une thématique de la Responsabilité Sociale (Dietrich, 2010) elle prévoit la formation du salarié pour préserver ou améliorer la capacité de la personne à se maintenir dans l'emploi. L'employabilité est un vecteur important des possibilités des entreprises de développer des savoir-faire et de répondre dans le même temps à des exigences sociétales de préservation des emplois. L'amélioration des compétences est pour certaines entreprises un cheval de bataille, qui se traduit par un apprentissage au sein des écoles créées en entreprise ou via des organismes de formation extérieurs.

« *La réforme de la formation de 2009 a introduit deux innovations importantes : un droit à l'information et à l'orientation professionnelle pour tous, et un décloisonnement*

*de certains financements pour une meilleure continuité des droits entre salariés et demandeurs d'emploi. L'ensemble de la réglementation sur la formation continue fait partie du Code du travail [...] Cette obligation légale est de 1,6 % de la masse salariale, mais beaucoup d'entreprises considèrent la formation continue comme un investissement et y consacrent une part bien plus importante».*  
(www.education.gouv.fr)

L'employabilité est un moyen de responsabiliser le salarié vis-à-vis de son devenir professionnel, il devra en réalité changer d'emploi à plusieurs reprises. L'emploi à vie étant daté (Dietrich, 2010), il sera en mesure de se confronter au marché du travail sachant que ses capacités de retour à l'emploi sont maintenues. Les salariés ont aussi la possibilité de demander à se perfectionner ou à retravailler leurs compétences. Les dispositifs légaux fournissent un canevas pour les salariés, le Congé Individuel de Formation, le Droit Individuel à la Formation, la Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle, le bilan de compétences, l'entretien professionnel, le contrat de professionnalisation (Baruel-Bencherqui et *al.*, 2011). Ces outils sont également utilisés dans le cadre d'une gestion anticipée des besoins de compétences. Une enquête de l'ANDCP (2007) sur les tendances en RH relève que les DRH interrogés ont répondu que les thèmes prioritaires pour l'organisation en matière de gestion des compétences étaient (Dejoux, 2008) :

- de mieux gérer les compétences clefs
- d'améliorer la mobilité professionnelle
- d'anticiper les nouvelles organisations du travail
- d'améliorer les expertises spécifiques des métiers
- d'anticiper les nouvelles organisations du travail
- d'améliorer le transfert de compétences

Le pendant de l'employabilité est la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) (Peretti, 2011). Les objectifs de la GPEC sont désormais triples : (i) gérer par les compétences, (ii) éviter les licenciements en traitant les problèmes en

amont et (iii) assurer l'employabilité des salariés. Les différentes phases historiques de la GPEC cristallisent les besoins de compétences des entreprises selon une perspective stratégique, orientée vers les décisions à court ou moyen terme (1, 2, 5 ans..).

La Direction Générale et la fonction RH se concertent pour analyser les changements des métiers et leurs évolutions. L'observatoire des métiers est un exemple de veille permettant de mieux comprendre les enjeux des évolutions des métiers soumis à des modifications telles que le développement de nouveaux langages informatiques ou plus largement des facilités de communication dans le travail et les outils informatiques.

D'autres parts, cette obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés (Dejoux, 2008 ; Thévenet, 2009) fait intervenir les Instances Représentatives du Personnels (IRP) *a minima* de manière triennale (loi de cohésion sociale de 2005), dans la détermination des formations utiles aux salariés. La GPEC est basée sur un accord qui entérine les formations à destination de populations cibles de l'entreprise (Dejoux, 2008). Stratégiquement, la GPEC vise aussi à définir la quantité de main d'œuvre nécessaire à la réalisation du travail (aspect qualitatif) et les évolutions qualitatives des compétences nécessaires pour l'exécution des tâches (aspect qualitatif). Ces accords peuvent expliciter les actions retenues : l'accompagnement des salariés âgés de 45 ans et plus, la gestion de la mobilité et le tutorat par exemple.

### 1.6 Conclusion du chapitre

L'ensemble du volet social de la R.S.E en France est façonné par des textes de lois qui ont trait autant au recrutement, aux conditions de travail qu'à la promotion de carrière et à l'employabilité. Les principes de la R.S.E concernent tant la qualité de relation d'emploi, que la considération des entreprises des attentes sociales et sociétales et le dialogue avec ses parties prenantes. Pour les entreprises les changements des comportements revêtent un enjeu socio-économique pour « garantir » le bon fonctionnement de l'entreprise ; elles doivent respecter la loi et fournir les preuves de leurs actions. Il existe pour ce faire de nombreux référentiels et outils de contrôle qui

ne suffisent pas à l'application de critères socialement responsables définis par la direction générale. En outre, les efforts pour influencer les comportements des salariés sont présentés comme un apprentissage (social) et une adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les conséquences pour l'entreprise sont nombreuses, la R.S.E induit des changements managériaux par la nouvelle considération, de sa performance, de sa stratégie, des outils de pilotage, de la mesure et de l'évaluation des actions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Capron et Petit, 2011). **En résumé le défi des entreprises réside dans la sélection des critères de la R.S.E, la modification des comportements des salariés et à la diffusion des valeurs socialement responsables dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.**

## Chapitre 2

### *La formation des obligations socialement responsables*

## **Chapitre 2 La formation des obligations socialement responsables**

### **2.1 Introduction du chapitre**

Que recouvre la notion de contrat psychologique (CP) ?

La relation d'emploi vue comme un ensemble d'obligations (le contenu du contrat psychologique) :

La relation d'emploi est considérée comme un ensemble d'obligations réciproques entre le salarié et l'employeur (Rousseau, 1989 ; Sparrow et Cooper, 2003). Les définitions suivantes du contrat psychologique marquent ses frontières conceptuelles (*in* Martin et Hetrick, 2006): (traduction libre)

« *Un ensemble d'attentes réciproques non-écrites entre un individu, un employé et l'organisation* » (Schein, 1978)

« *Un contrat implicite entre un individu et l'organisation qui spécifie ce que chacun pense recevoir et donner à l'autre, dans le cadre de la relation d'emploi* » (Kotter, 1973)

« *Le contrat psychologique est une croyance individuelle en l'existence d'obligations réciproque et mutuelle entre deux personnes ou avec une autre partie telle que l'employeur* » (Rousseau et Tijoriwala, 1998)

« *La perception des deux parties, employé et employeur des obligations mutuelles l'un envers l'autre* » (Herriot, 2001)

Nous retiendrons pour notre recherche la définition de Rousseau et Tijoriwala (1998) et rappelons (confère introduction) que pour désigner ou caractériser le CP, le vocabulaire suivant est régulièrement utilisé : croyances, attentes, promesses, obligations (Conway, 1996 *in* Martin et Hetrick, 2006). Rousseau (1989) introduit les notions de promesses émanant de l'organisation qui engendrent des obligations dans la relation d'emploi ; selon Sparrow et Cooper (2003) : (traduction libre)



- Elles sont, *subjectives, uniques et idiosyncratiques*
  - (1) Elles sont basées sur les croyances et les attentes subjectives et des employés et des employeurs
  - (2) chaque individu dispose de sa propre interprétation de ses attentes et de ses perceptions ; elles varient d'une personne à une autre et d'une organisation à une autre.
- Elles sont *récioproques* : elles émergent dans le contexte spécifique et mutuel d'une relation d'emploi. Deux parties sont intégrées dans les échanges. Chacune dispose d'un contrat psychologique à propos de sa relation d'emploi, propre à l'organisation (non de manière générale)
- Elles ne sont pas *objectives*, mais basées sur des croyances et des perceptions individuelles. Cependant, les personnes agissent par le biais de perceptions subjectives, elles n'ont pas moins des conséquences réelles.
- Elles proviennent des *croyances* et des *perceptions des obligations*, qui dans le cas des employés sont des droits liés aux promesses émises par l'employeur (Conway et Brinner, 2005)

### **Les contrats psychologiques vus comme un réseau de sens attribués aux évènements pour réaliser son travail :**

Les contrats psychologiques sont également des schémas et des modèles mentaux de la relation d'emploi. Ils correspondent alors à un réseau de sens donné à des évènements ou à des objets. Ces réseaux au sujet de la relation d'emploi sont un quelque sorte un ensemble de caractéristiques attribuées qui permet au salarié de comprendre la situation et d'y répondre. Le salarié par la répétition des réponses (actions entreprises) à des situations de travail (les tâches) va renforcer ses schémas et finalement répéter la manière dont il agit dans les situations de travail. Les schémas à mesure de l'expérience sont réputés stables et résistant au changement (Rousseau, 1995).

### **Du contrat psychologique à l'engagement dans la relation d'emploi :**

L'implication et les croyances sont subjectives et s'appuient sur la compréhension individuelle de l'implication « reçue » de l'autre. Ainsi, la croyance

partagée que chacun s'est impliqué dans la relation lie les deux parties pour des actions futures (Rousseau, 1995). Face aux multiples choix d'actions le salarié (ou l'employeur) peut « honorer les promesses » ce qui est à l'origine de la stabilité (durabilité) de la relation (Rousseau, 1995). Les obligations des salariés (ou de l'employeur) proviennent de la croyance en leur existence (Dulac *in* Delobbe et *al.*, 2005), elles engagent les salariés (Campoy et *al.*, 2005, p.113) et déterminent leurs comportements (Schein, 1980 selon Rousseau, 1995 ; Sparrow et Cooper, 2003).

Nous abordons dans ce chapitre 2 la formation des obligations de la relation d'emploi et décrivons tout d'abord le mécanisme individuel d'interprétation et d'adoption de comportement basé sur un mécanisme de communication nommé codage et encodage (2.2). Nous développons ensuite les pratiques formelles de GRH qui concourent à la formation des obligations de la relation d'emploi, autrement dit du contenu du contrat psychologique (2.3). Nous expliquons par après le fonctionnement cognitif du traitement de l'information, le processus aboutissant à la création du schéma mental (et du modèle mental) de la relation d'emploi. Nous aborderons en dernier lieu le changement du contrat psychologique (2.5).

### 2.2 Interpréter les promesses et adopter un comportement

La formation du contrat psychologique débute dès la phase de recrutement et sa modification se poursuit dans les premiers mois de l'entrée de l'individu au sein de l'organisation (De Vos, Buyens et Schalk, 2003). Le salarié va confronter ce qui lui a été dit avec ce qu'il perçoit de la réalité organisationnelle. Le mécanisme décrit par Rousseau (1995) montre que le salarié va interpréter les messages reçus (encodage) et adopter des comportements (décodage).

#### 2.2.1 La phase d'encodage

L'encodage correspond à l'interprétation de la promesse de l'organisation comme par exemple : « le respect des règles de non-discrimination » et sa « transformation » en obligation, « nous ne devons pas discriminer les salariés que nous

recrutons ». Tous les messages de l'entreprise ne donnent pas lieu à une obligation aux yeux du salarié, les informations sont plus nombreuses que les « messages » émis par l'entreprise (Rousseau, 1995, p.40). Les promesses pour devenir des obligations dans l'esprit des salariés doivent (*op cit ibidem*):

- Emaner d'une personne ayant du pouvoir, de l'autorité ou la capacité d'engager les salariés dans des actions
- Opérer dans un contexte où les promesses sont dument appropriées
- Agir dans un sens cohérent avec l'engagement

Par exemple, lorsqu'une personne est embauchée, elle devient un membre de l'organisation et interprète des promesses de l'entreprise (émanant d'un hiérarchique) ce qui traduit un changement de statut (contexte où les promesses sont dument appropriées) et implique un engagement (agir en cohérence avec l'engagement, *engagement-signaling*).

*« Attention-getting promises influence how people view their contracts, especially when the new promise is at odds with the old [...] people tend to accept messages tracking with their existing beliefs, messages sent consistently over time become internalized to the point that they are simply assumed »* (Rousseau, 1995, p.42-43)

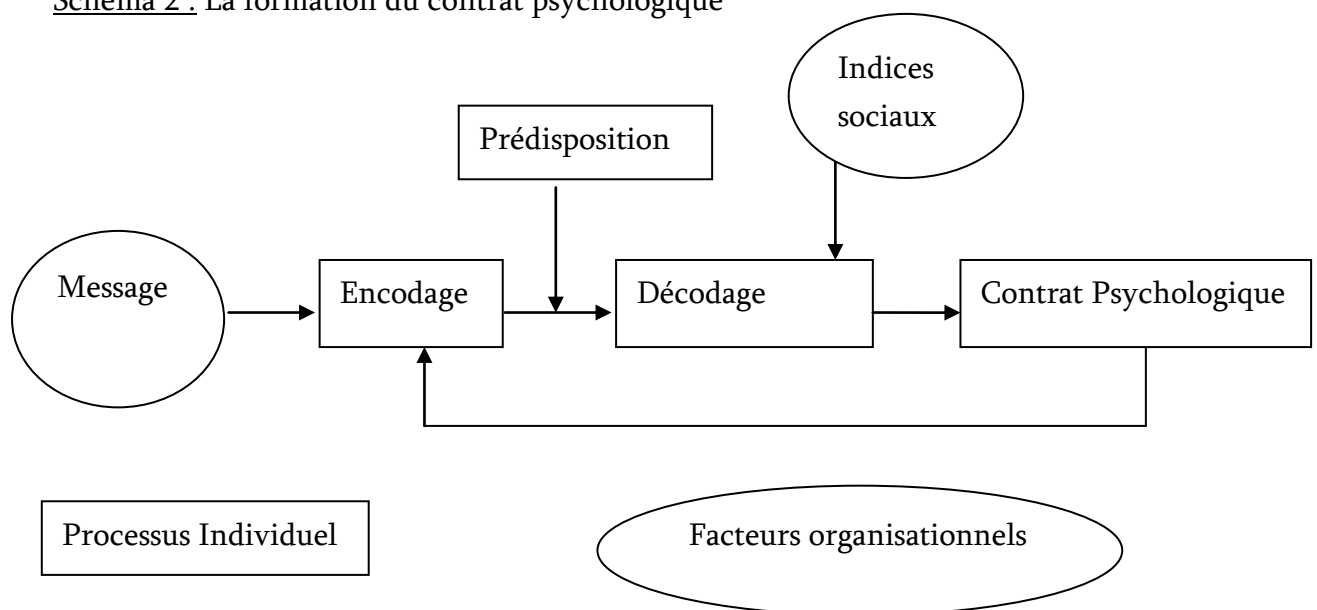
### 2.2.2 La phase de décodage

Le décodage correspond à l'émission de jugements sur les comportements à adopter. Les contrats sont également des expressions de l'autocontrôle, les deux parties créent et adhèrent aux standards comportementaux (comportements attendus) qui deviennent ainsi des objectifs que la personne doit atteindre. L'acceptation de buts spécifiques au contexte du travail est en effet un driver de la performance (Locke et *al.*, 1981), les contrats psychologiques sont basés sur l'information (message) dont dispose l'individu provenant de l'entreprise, de son groupe de travail (indices sociaux) et de ses propres motivations (prédispositions individuelles) (Rousseau, 1995, p.46). L'organisation au travers de pratique de GRH façonne les contrats psychologiques en

expliquant au salarié ce que l'entreprise attend de lui et comment le travail doit être réalisé (facteurs organisationnels), il peut s'agir de l'organisation du travail, des règles des normes, du système de rémunération du salarié et des demandes explicites du manager etc.

En résumé, le processus de création du contrat psychologique est le suivant (Figure 2.1. Creating an Individual's Psychological Contract Rousseau, 1995, p.33):

Schéma 2 : La formation du contrat psychologique



De ce modèle il faut conserver tout d'abord la dimension individuelle selon laquelle l'information suit un processus cognitif qui donne lieu à deux traitements différents. Le premier est qualifié de « contrôle de l'information » qui survient lorsque le salarié est soumis à des conditions nouvelles de réalisation de travail (promotion, élargissement des tâches ou changement dans la manière dont le travail doit être réalisé) ou dans un contexte de changement organisationnel. Le second est automatique puisque le salarié répond à des situations qui lui sont familières, elles ne nécessitent pas de nouvelles réflexions et ne produisent pas un nouvel encodage (pas de nouveau comportement).

En second lieu, il faut retenir l'influence des autres, la dimension extérieure qui participe à la construction du contrat psychologique (les obligations et le schéma) telle que les facteurs organisationnels ou bien les indices sociaux (observation des autres). Rousseau (1990) précise que le contrat psychologique est issu d'un contexte cognitif et émique, c'est-à-dire propre à une culture. Ainsi, la formation des obligations socialement responsables proviennent de promesses organisationnelles tout comme de la création d'un sens commun : le contrat psychologique de groupe c'est-à-dire le contrat normatif.

### 2.3 Former ou comprendre les obligations de la relation d'emploi

Les promesses sont formulées par l'entreprise et sont des informations transmises aux salariés, sous trois formes. Tout d'abord les déclarations ou les discours qui émanent des leaders, les entreprises socialement responsables communiquent parfois au travers des discours annuels les intentions futures ou des objectifs. Martin et Hetrick (2006, p.124) notent à ce sujet que les politiques de responsabilités sociales sont des promesses de l'organisation à l'égard des salariés. Ces informations sont aussi retranscrites dans les artefacts des entreprises tels que les brochures présentant l'entreprise, ses activités et ses valeurs.

Les pratiques de GRH constituent pour le salarié un champ important d'informations pour comprendre ce que l'on attend de lui et ce qu'il doit effectivement faire dans une situation de travail. Les pratiques en la matière relèvent de la socialisation organisationnelle définit (Schein, 1968 selon Lacaze et Fabre, *in* Delobbe et al., 2005, p.279) comme « *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* ». Les principales techniques formelles utilisées par les entreprises pour « intégrer » un nouveau salarié sont présentées dans les deux développements suivants ; le salarié est également le propre acteur de sa socialisation car il a besoin de comprendre et d'agir au sein de son entreprise (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Shore et Tetrick, 1994 ; De Vos,

Buyens et Schalk, 2003). La recherche individuelle d'informations concernant son travail participe à la création et à la formation des obligations de l'emploi (Rousseau, 1995). L'ensemble de ces éléments forme ce que Rousseau nomme le « signal » ; il dépend de plus des règles et des procédures de l'entreprise (Rousseau, 1995, p.69). Les techniques de socialisation formelle limitent les comportements des employés et laissent moins d'opportunité de flexibilité et d'adaptation des comportements ; elles seraient davantage présentes dans les entreprises bureaucratiques (Tesluk et *al.*, 1997). Les processus de l'organisation sont relatifs à la rémunération, aux missions comme au poste occupé par le salarié. Les messages de l'organisation sont aussi véhiculés lors des réunions pour lesquelles les membres du comité exécutif sont présents tout comme les réunions de métier qui relèvent du partage d'informations des salariés dont les missions ou les préoccupations sont communes. Nous détaillons dans les développements suivants le processus de formation des obligations de la relation d'emploi en lien avec le contexte organisationnel.

### 2.3.1 La formation

La formation est une pratique de GRH utile à la création des contrats psychologiques (Rousseau, 1995 ; Suazo et *al.*, 2009), car elle explique au salarié comment l'entreprise veut que le salarié réponde à un problème opérationnel courant. La gestion de la formation est un moyen pour la DRH d'assurer des compétences pratiques (i) nécessaires à la réalisation des missions comme (ii) au développement de carrière (table 7.1 Linking Strategy, Human Resource Practices, and Contracts *in* Rousseau, 1995, p.185). La formation est une technique de socialisation institutionnelle, positivement reliée aux attitudes des salariés comme à leur comportement.

### 2.3.2 Le tutorat ou le mentorat

Selon Delobbe et Vandenberghe (2001), le mentorat (*mentoring*) se caractérise par la mise en place d'une relation de proximité ou privilégiée entre un salarié et une personne désignée de l'entreprise. Le tuteur ou le mentor est selon (Schrodt, 2003) « celui qui aide le nouvel arrivant à développer ses compétences dans son travail,

*apprend à son protégé comment devenir performant sur son poste de travail et facilite sa maturité professionnelle* » (Perrot et al., in Delobbe et al., 2005, p.334). L'objectif est de montrer au nouvel entrant les façons dont les missions doivent être réalisées. « *Les individus ayant eu un mentor planifient mieux leur trajectoire professionnelle, se sentent plus impliqués dans leur carrière, plus satisfaits, mieux intégrés socialement et sont mieux rémunérés [...] plus sensibles que les autres et mieux informés sur l'histoire, les buts, les valeurs et les fonctionnements politiques de l'organisation* (Chao, 1997 ; Chao et al., 1992 ; Ostroff & Kozlowski, 1993 in Delobbe et Vandenberghe, 2001). »

### 2.3.3 La recherche d'information par le salarié

**Qui représente l'employeur aux yeux du salarié ?** Dans la littérature la question de l'employeur a régulièrement été abordée et soumise à controverses. Par consensus, l'employeur désigne à la fois le hiérarchique direct dont le rôle est prégnant (Liden, Bauer et Erdogan, 2004 in Delobbe et al., 2005), la direction générale et opérationnelle (Shore et Tetrick, 1994 ; Rousseau, 1995, 1998 ; Tekleab et Taylor, 2003 ; Lemire et Martel, 2007).

#### **Auprès de quelles personnes le salarié recherchent-ils des informations ?**

Trois types de personnes interviennent dans la formation des contrats psychologiques, soit par l'interaction directe avec le salarié soit par l'observation effectuée par le salarié ou encore au travers des pratiques de GRH dont il existe des éléments écrits pour décrire l'avancement, la rémunération etc. (Rousseau, 1995, p.63). Les recruteurs expliquent au nouvel entrant, le métier et les missions ce qui induit chez le futur salarié des attentes et des interprétations quant à ses missions à venir (Rousseau, 1995). Les collègues communiquent au salarié les exigences du métier tout comme ils sont, par leurs actions, des modèles comportementaux signalant la façon tolérée voire encouragée de réaliser son travail. La direction générale et les managers forment les contrats psychologiques des salariés en expliquant les obligations liées aux missions des salariés. En synthèse le tableau ci-dessous précise les « contractants » autrement dits les facteurs contribuant à la création des contrats psychologiques.

Tableau 7 : Les « contractants» (table 3.3, Contract Makers, Rousseau, 1995, p.63)

---

<b>A travers l'interaction</b>
Les recruteurs
Les managers
Les collègues
Les mentors
<b>A travers l'observation</b>
Les managers
Les collègues
Le top management
<b>Les pratiques de GRH (signal issu de documents)</b>
La compensation
Les bénéfices
La carrière
La performance recherchée
La formation
Les manuels (brochures) donnés au personnel

**A quel moment le salarié recherche-t-il de l'information et pourquoi ?** La recherche d'informations est plus importante lorsque le salarié est un nouvel entrant (Miller et Jablin, 1991 ; Major et *al.*, 1995 ; Schrodt, 2003). Elle peut aussi survenir à la suite de changements dans l'organisation pour lesquels le salarié va à nouveau rechercher des informations telles qu'une nouvelle mission, de nouvelles tâches ou une nouvelle manière de procéder. Ces nouveaux évènements dans la vie du salarié marquent ce que Rousseau nomme une ponctuation (Rousseau, 1995, p.32). Gundry et Rousseau montrent (1994, selon Perrot, 2008) que des ingénieurs recherchent des informations pour comprendre ce que l'entreprise attend d'eux durant les trois premières années. Une autre étude montre que durant la première année de



socialisation, les contrats psychologiques évoluent avant de se « stabiliser » (De Vos, Buyens et Schalk, 2003). La recherche d'information réduit pour le salarié l'ambiguïté de son rôle au sein de l'entreprise et son anxiété (Delobbe et Vandenberghe, 2001) elle oriente également le salarié vers des objectifs et favorise une plus grande créativité quant à son rôle dans l'entreprise (Laker et Steffy, 1995) et à une meilleure performance (Ashforth et Saks, 1996).

### 2.4 Le traitement cognitif des informations socialement responsables

Les informations recherchées ou fournies au salarié par les différentes pratiques de socialisation organisationnelle sont la source de création des schémas et des modèles mentaux. L'information est en quelque sorte stockée sous la forme de connaissances organisées qui sont des « chemins préconçus » permettant au salarié de répondre aux situations de travail. Nous développerons ci-dessous les concepts de l'information, des représentations et des connaissances puis du schéma et du modèle mental.

#### 2.4.1 Le concept d'information

« *L'information peut être définie comme le contenu d'un message entre un émetteur et un récepteur qui utilise un code commun pour communiquer entre eux* » (Launay, 2004). L'individu traite les informations de manière à réguler ces constantes physiologiques (Launay, 2004) de deux manières (Rousseau, 1995, p.30), (i) un contrôle systématique et (ii) automatique. Dans le premier l'information représente une source de réflexion dans une situation relativement peu connue qui requière une décision rationnelle. La situation n'est pas routinière, il peut s'agir du choix de carrière alors que la décision relevant des efforts pour maintenir la performance de l'entreprise fait appel aux habitudes. L'expérience accumulée est utile pour une décision particulière ou pour la réalisation d'une tâche précise ; les décisions systématiques font appel à un processus de traitement en lien avec les routines et les schémas mentaux. En d'autres termes lorsque les individus ont de multiples expériences au sujet de la réalisation des tâches ils utilisent, ce qu'ils savent déjà, leurs schémas mentaux et réduisent la réflexion quant aux circonstances de leurs accomplissements (Rousseau, 1995, p.31). Les schémas sont

dans cette perspective des formes de compréhension « par anticipation ». Lors de la réalisation des contrats, la recherche d'information s'effectue au début de la relation et concerne les nouveaux entrants ; pour les salariés les plus anciens, les efforts fournis par l'organisation interviennent lors de changement. En règle général, dans les deux cas, les organisations aménagent des périodes de socialisation pour répondre au besoin d'information des salariés (Rousseau, 1995, p.32).

### 2.4.2 Les représentations et les connaissances

Les traitements de l'information transforment, par exemple, les mots c'est-à-dire le signifiant (le code) en fonction du signifié (ce qu'il représente). « *De ce point de vue, la plus petite entité sur laquelle s'exerce le traitement cognitif est ce que l'on désigne sous le terme de représentation, c'est à dire un segment de code doté d'une signification, correspondant à un objet ou à une action réelle.* » (Launay, 2004)

« *Traiter et conserver l'information sont des activités de nature "représentationnelle" par lesquelles l'individu, après une interaction donnée avec le monde, élabore un produit cognitif, qui peut être utilisé à court terme, mais également être stocké en vue d'utilisations différées.* » (Launay, 2004)

Il convient de distinguer les différentes sources des représentations : visuelles (iconiques), sonores et le langage. Le terme de représentation correspond à des états temporaires de l'information en cours de traitement. Ces contenus mentaux seront conservés en mémoire sous la forme de connaissances qui sont la forme définitive et stabilisée des représentations résultant du traitement de l'information (Launay, 2004).

### 2.4.3 Le modèle et les schémas de la relation d'emploi

Un contrat est un type de schéma développé à partir de l'expérience, il est réputé résistant au changement<sup>7</sup>.

#### 2.4.3.1 Le concept de modèle mental et de schéma

Il est cependant rapidement apparu que les connaissances humaines sont organisées de manière encore plus synthétique que ne le laisse supposer le modèle de réseau sémantique. Les connaissances sont organisées de manière très synthétique du général au particulier et prennent la forme de schémas (Launay, 2004) :

*« De manière générale un "schéma" est une représentation cognitive qui spécifie les propriétés générales d'un type d'objet, d'évènement ou de structure et laisse de côté les détails qui ne sont pas pertinents pour caractériser le type [...] Un schéma est donc une abstraction qui permet d'assigner à des catégories générales certaines spécifications. Le schéma élimine les détails en vue de permettre la catégorisation, puis la pensée et l'action fondée sur cette "catégorisation" (Weil-Barais, 1993, p.391).*

Les modèles mentaux renvoient plutôt à la représentation que le sujet construit à partir de son expérience des objets et des situations. *« A la différence des schémas qui décrivent sous forme de listes les propriétés des objets ou des évènements et ont, de ce fait, un caractère essentiellement statique, les modèles mentaux sont complexes, dynamiques et rendent explicites les relations causales entre les différents constituants d'un système [...] Les modèles mentaux sont des constructions cognitives propres au sujet, à l'inverse des schémas [...] qui correspondent à des connaissances collectivement définies et partagées par tous les individus d'une même culture. » (Launay, 2004)*

---

<sup>7</sup> *« There is a great tendency to continue a contract, the schemas people form are stable and predictive behavior [...] each member people see often what they expect to see [...] Because schemas are stable and events are viewed in preconceived ways, a lot of external change is unnoticed or ignored [...] Recruits ask a lot of questions while they are newcomers and, once they start getting the answers they expect, they stop asking » (Rousseau, 1995, p.31)*

### 2.4.3.2 Le lien entre les contrats, le modèle mental et le schéma

Le CP est un modèle mental de la relation d'emploi ("*mental model*": Rousseau, 1995, p.27), il est un ensemble de perceptions de la réalité pour lesquels l'individu donne un sens particulier (Crocker et *al.*, 1984). L'interprétation des événements est partiellement contrôlée par les managers qui participent tout comme les collègues à la construction du sens relatif aux événements (Rousseau, 1995, *ibid*). Par ailleurs, le sens des pratiques correspond à la connaissance du monde non pas comme une somme de données brutes mais comme un ensemble structuré ; ces structures peuvent changer ou rester figées. Lorsque de nouvelles informations sont portées à notre connaissance, nous interprétons les situations par le biais d'un nouveau modèle mental, les anciennes informations devenant obsolètes. Les événements sont classés selon des catégories ce qui nous permet de comprendre le sens donné aux événements et d'utiliser certaines informations de ces catégories au détriment d'autres.

« Connaître le modèle utilisé par les personnes nous aide à comprendre comment ils viennent à interpréter leur relation d'emploi » (Rousseau, 1995, p.28) (traduction libre)

Les modèles mentaux fournissent des "indices" aux salariés *a priori* pour comprendre les événements à venir et les réponses exprimées par des comportements attendus (Rousseau, 1995 p.30). Ces modèles mentaux interviennent dans l'ensemble des fonctionnements des contrats: les contrats psychologiques, normatifs et implicites. Le concept de modèle mental de la relation d'emploi est basé sur le traitement de l'information concernant les caractéristiques de la relation d'emploi. En définitive, le contrat (implicite) de la relation d'emploi est lié au traitement de l'information utilisée de manière discontinue. **Quelle est l'information utile à la compréhension de la situation professionnelle ? Quelles sont les caractéristiques de cette information et comment est-elle traitée ?**

En conclusion, le modèle mental de la relation d'emploi s'intéresse tout d'abord à la nature de l'information et ensuite à son traitement qui suit un processus. Le processus désigne la combinaison de plusieurs schémas mentaux qui composent le

modèle mental. Le modèle mental est abordé en résumé selon deux approches (Launay, 2004) :

- L'objet même des traitements : les concepts d'information, de représentation et de connaissances
- Les processus de traitement eux-mêmes, c'est à dire les concepts de logique et de calcul, ainsi que ceux qui concernent l'intégration [...] portant sur des aspects spécifiques de l'information.

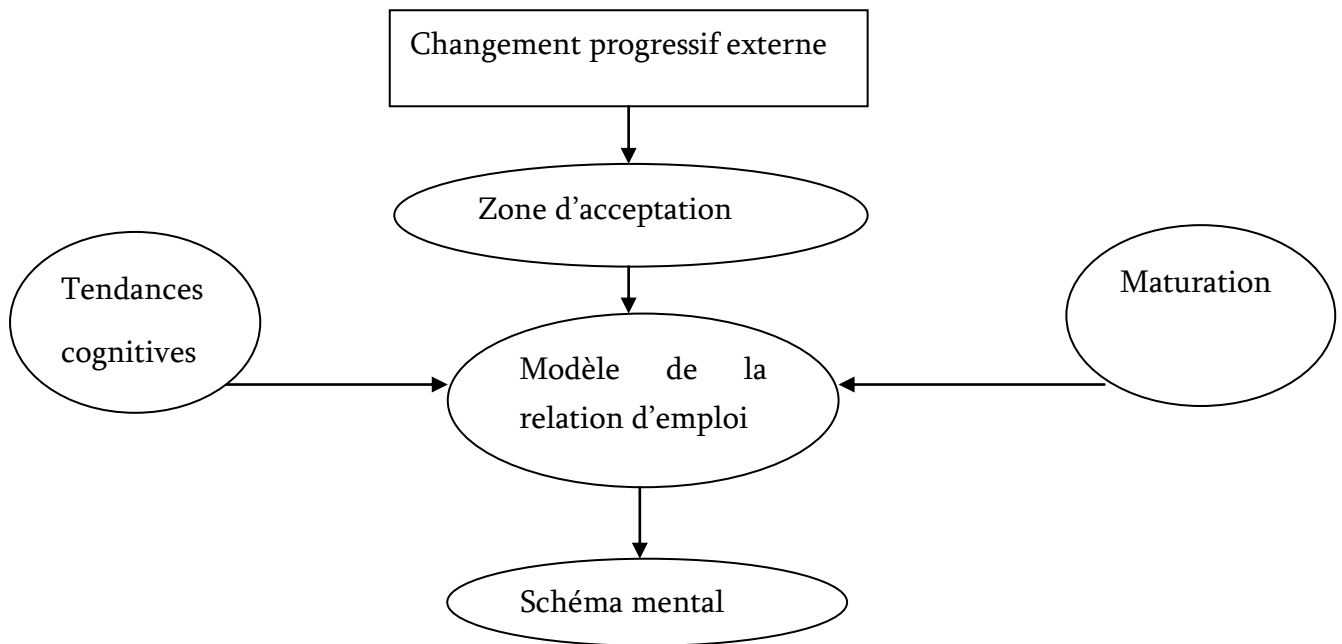
### 2.5 Le changement du contrat psychologique

Le changement des contrats psychologiques est issu des modifications demandées par l'organisation quant à la manière dont le travail est réalisé ou de la volonté de l'individu lui-même de modifier son comportement (Rousseau, 1995, p.142). Le salarié peut en effet suite à l'évaluation de son propre comportement ajuster ses contributions. Ce changement (contract-drift) réfère à la façon dont les termes du contrat sont interprétés et pour deux raisons (Rousseau, 1995, p.142-146).

-la tendance cognitive : le jugement émis par le salarié de ses contributions passées et actuelles en fonction des informations dont il dispose. Cette opération dite de jugement peut être tronquée par des informations incomplètes.

-La maturation : le salarié avec le temps évolue dans ses attentes ou sa façon de percevoir ce qu'il est bon de faire dans le cadre de ses missions quotidiennes ; ceci pouvant être également dû à de nouvelles demandes de la direction générale. Les besoins personnels et organisationnels représentent dans le temps des sources de changement des schémas et des modèles mentaux. En synthèse le schéma ci-dessous :

Schéma 3 : Le changement dans les contrats (Rousseau, 1995, p.144) (traduction libre)



## 2.6 Conclusion du chapitre

Nous avons relevé au travers de ce chapitre que les multiples interactions entre les individus sont un moyen pour le salarié de définir ce que l'entreprise attend de lui afin d'agir dans ses missions ou tâches quotidiennes. En effet les moyens de diffusion des obligations sont nombreux : la formation, les règles, le mentorat, la rémunération etc. ce qui fournit aux salariés plusieurs sources d'informations pour comprendre les obligations. Les entreprises disposent également d'un large spectre d'outils pour diffuser les promesses (ou les obligations) via la socialisation organisationnelle dite formelle ou institutionnelle. Les comportements socialement responsables dépendent ainsi de (a) la communication de la stratégie R.S.E de la Direction Générale et par conséquent de la création individuelle des obligations socialement responsables et (b) des comportements pour chacun des critères de la R.SE résultants des relations interpersonnelles (ou intra-groupe).

La perspective psychosociale n'est pas prise en compte dans les études traditionnellement menées en GRH ; elles mobilisent le concept des contrats psychologiques dans les organisations en se centrant sur les caractéristiques des contrats psychologiques par une méthodologie quantitative (Delobbe et *al.*, 2005). Il existe également un second type d'étude des contrats psychologiques selon la réciprocité de l'échange : l'équilibre des rétributions reçues de l'organisation et des contributions du salarié. Ces deux premières formes d'étude ont un intérêt pour établir de manière prédictive les conséquences du manquement aux obligations de l'employeur sur le comportement du salarié (absentéisme, turn-over etc.). L'étude des contrats psychologiques peut se faire selon une troisième voie, l'étude du contenu (items) qui se concentrent sur les obligations de la relation d'emploi effectivement présentes dans l'esprit des salariés (Rousseau et Tijorilawa, 1998).

**Nous nous intéressons dès lors au contenu des contrats psychologiques et au schéma mental (sens donnés aux demandes de la direction générale) conditionnant leurs comportements spécifiquement à la R.S.E.**

## Chapitre 3

### La mutualisation des obligations socialement responsables



## Chapitre 3 La mutualisation des obligations socialement responsables

### 3.1 Introduction du chapitre

Nous avons abordé en premier lieu la formation des obligations socialement responsables comme un phénomène basé sur la communication (chapitre précédent) dans une perspective cognitive c'est-à-dire au niveau individuelle. Dans ce chapitre nous aborderons les mécanismes de création des obligations lorsque les salariés sont en situation de groupe ce qui est une situation fréquente dans les entreprises. Nous répondrons à la question suivante **qu'advient-il des obligations individuelles dans une situation réelle de travail ?** En effet l'aspect émique des contrats psychologiques se traduit concrètement par l'influence de facteurs sociaux (Rousseau, 1995):

- la culture nationale et/ou organisationnelle
- les normes du métier
- les pressions sociales de conformité aux règles implicites ou explicites

Dans un deuxième temps, nous soulignerons l'importance supposée la qualité de la relation entre le manager et ses collaborateurs (L.M.X) tout comme le sentiment pour lui que ses préoccupations sont partagées avec l'organisation (S.O.P) dans un contexte favorable d'entente et d'entraide avec les collègues de travail (T.M.X). Ces éléments favorisent la formation et le maintien des obligations. En dernier lieu nous schématiserons ce processus qui nous a permis d'aborder les comportements socialement responsables lors de notre immersion en entreprise ; il représente une vue synoptique de la recherche et fera l'objet d'une discussion à la fin de la troisième partie de la thèse dédiée à nos analyses et nos résultats.

## 3.2 Le contrat normatif de responsabilité sociale

Les facteurs psychologiques font que chaque contrat psychologique est unique ; il peut varier selon l'ancienneté de l'employé, ses expériences vécues à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce qui révèle de son évolution dynamique. Lorsqu'il est partagé, il change pour devenir un contrat psychologique propre à un groupe.

### 3.2.1 Le rôle des croyances

Les salariés créent des croyances au sujet de la relation d'emploi de deux ordres, ils croient que l'entreprise leur est redevable en échange de leur engagement d'un salaire, de rétributions divers (mécanisme de contribution/rétribution) et ils se figurent ce qu'ils doivent effectuer dans leur travail. Les croyances engagent le salarié dans les actions organisationnelles, il les partagera avec ses collègues et son supérieur hiérarchique pour établir des croyances partagées quant aux actions à mener et aux comportements à adopter dans leurs emplois.

### 3.2.2 Le lien entre les croyances et les schémas

La difficulté n'est pas de disposer d'un contrat psychologique mais des interprétations communes des événements (Rousseau, 1995). Les promesses à l'origine des contrats psychologiques ne signifient rien en soit, elles deviennent objectives lorsque l'individu les interprète ; il forme des réseaux de sens, des schémas mentaux qui sont de trois types : le contrat psychologique au niveau individuel, le contrat normatif pour le groupe et le contrat dit implicite qui correspond à l'interprétation d'une troisième personne quant aux obligations des deux premières parties (exemple du juge).

A mesure que le schéma mental d'un groupe se développe, il gagne en complexité et devient plus abstrait. En réalité, le schéma est constitué de croyances quant aux obligations de la relation d'emploi. Les significations associées se traduisent vers un engagement de plus ou moins longue durée avec l'employeur (transactionnel versus relationnel) et se traduisent par des normes et des valeurs aussi nommées idéologie liée à l'emploi et au métier au sein de l'entreprise (Rousseau, 2001).

Tableau 8 : Le schéma de la relation d'emploi (Rousseau, 2001)

---

<b>Niveau d'abstraction élevé</b>
<b>Normes et Idéologie</b>
<b>Significations associées</b>
<b>Contrat transactionnel vers un contrat relationnel</b>
<b>Croyances élémentaires</b>
<b>Promesses/Obligations</b>

---

### 3.2.3 Des croyances individuelles aux croyances du groupe

#### **Qu'advient-il des croyances individuelles des salariés lorsqu'ils travaillent ensemble ?**

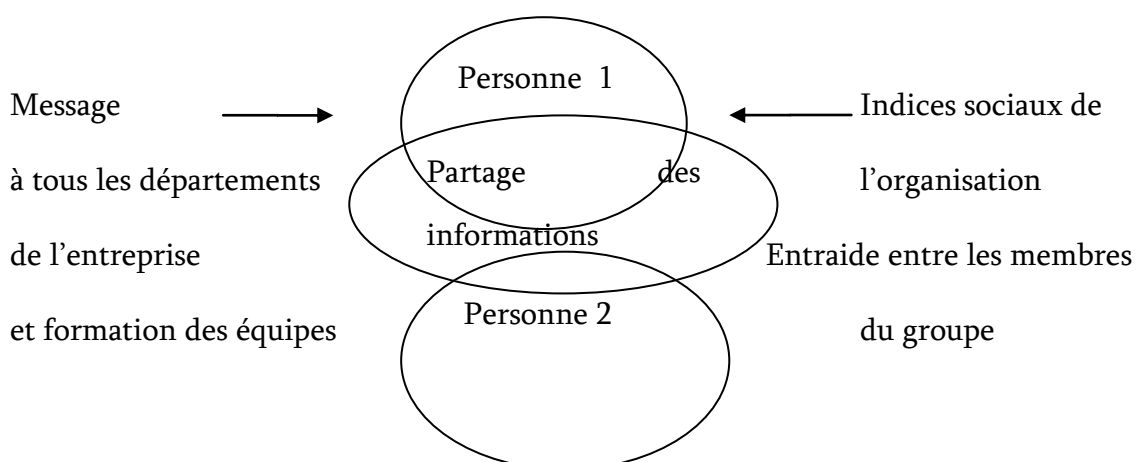
Les relations d'échange entre les membres de l'organisation permettent à l'entreprise de réaliser son activité, pour laquelle, des bénéfices sont attendus des contributions passées et par extension des contributions à venir (Clark et Mills, 1979 selon Robinson et *al.*, 1994). Par exemple, lorsque la direction générale demande d'atteindre des objectifs, les promesses sont des standards des performances qui génèrent des interprétations de ce qu'il faut nécessairement faire. Toutefois chaque salarié est en lien avec un manager qui influencera l'interprétation de ces résultats (Rousseau, 1995). Les relations interpersonnelles au travail vont créer un nouveau contrat psychologique particulier le contrat normatif. Ce dernier naît de l'échange, des discussions entre les salariés des interprétations communes de leurs obligations. Il se crée lorsque plusieurs individus sont d'accord sur les termes de leur contrat psychologique (Rousseau, 1995). En effet, la réalité dans l'esprit du salarié ne s'est pas construite seule, elle existe parce que les membres d'un groupe sont d'accord sur les interprétations des événements et construisent un sens commun (Rousseau, 1995, p.27). Cette correspondance cognitive (Rousseau, 1995, p.46) est essentielle à la vie des groupes, elle façonne les interactions entre les membres de

l'organisation. Le « partage » des contrats psychologiques aboutit à des accords sur ce que les salariés pensent devoir faire à propos d'un sujet donné (Rousseau, 1995, p.45). Les groupes disposent en quelques sortes du même contrat psychologique, pour lequel les salariés deviennent des contributeurs des obligations communément acceptées (Rousseau, 1995, p.83) : le contrat normatif.

### Quelles sont les implications du contrat normatif pour l'organisation ?

Le contrat normatif est un contrat psychologique particulier qui dispose de son fonctionnement propre (Rousseau, 1995). Il est constitué de croyances partagées qui génèrent des normes comportementales pour les salariés. Ces "standards" comportementaux façonnent le contrat psychologique et les comportements des salariés deviennent prédictibles pour les autres membres du groupe (*feed back social*, Rousseau, 1995). Ces comportements désormais attendus par les autres assurent une homogénéité des comportements par l'adhésion des salariés à ces règles implicites (Gouldner, 1960, p.179). La conformité des comportements individuels est aussi le produit des programmes de formation et de l'entraide entre les membres de l'équipe. Nous présentons en synthèse le processus de formation du contrat normatif.

Schéma 4 : La création du Contrat Normatif (Rousseau, 1995, p.48)



Ces normes de groupe supportent le maintien des promesses et les comportements socialement appropriés qui en découlent<sup>8</sup>.

### 3.2.4 La contribution des normes comportementales à la création d'une culture d'entreprise socialement responsable

Bunderson (2001) puis Rousseau (2001) relèvent que les normes et l'idéologie de la profession jouent un rôle clef dans la perception des employés de leurs obligations. Les normes comportementales contribuent à la création de la culture d'entreprise (Rousseau, 1990 ; Rousseau et Greller, 1994 ; Rousseau, 1995) qui selon Schein (1985) est composée de cinq parties. Il imbrique ces éléments dans son schéma, le noyau est le niveau 1, les éléments (1, 2, 3) sont intangibles puis les niveaux 4 et 5 sont des éléments tangibles.

1. La « supposition fondamentale » (les présupposés implicites) est la croyance(s) commune(s) que les employés partagent au sujet de leur relation d'emploi, avec l'organisation (croyances inconscientes de la relation d'emploi).

2. Les "valeurs" sont les résultats attendus par l'organisation et les priorités. L'entreprise peut demander de prioriser les actions et récompenser certaines d'entre elles. Le système de rémunération est ainsi le témoignage de ce que l'entreprise peut primer. La rémunération n'est pas le seul indicateur des valeurs de l'entreprise, les priorités de l'entreprise peuvent ainsi mener à la hiérarchisation des valeurs de l'entreprise. Les valeurs déterminent les normes comportementales qui doivent être suivies et parfois dans un ordre de priorité.

3. Les « normes comportementales » sont les croyances concernant la manière appropriée ou inappropriée de réaliser son travail. Les normes relient l'individu aux membres du groupe et forment le **contrat normatif**.

---

<sup>8</sup> « Similarly, beliefs in a shared set of obligations can create social pressures to adhere to those commitments, institutionalizing the contract as part of the shared culture of the organization. » (Rousseau, 1995, p.10-11)

4. Les « modèles comportementaux » sont observables et proviennent de la répétition des pratiques. Ils sont des manifestations de la culture de l'entreprise que l'on peut comprendre au travers des politiques de ressources humaines par exemple.

5. Les « artefacts » sont les symboles de l'entreprise qui véhiculent, communiquent la culture d'entreprise (les slogans et les logos).

La culture d'entreprise (Schein, 1985) est un système de références qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la performance des salariés.

### 3.3 La transmission et le maintien des obligations socialement responsables dans la perspective de l'échange social

Les différents rôles tenus par les membres de l'entreprise sont qualifiés par Rousseau (1995, p.60-61) soit d'agent soit de principal.

-Le principal est : « *un individu ou un groupe d'individus ou des organisations qui contractent pour eux-mêmes* »

-L'agent est : « *un représentant de l'organisation, il agit pour le compte d'autrui* »

Tableau 9 : Les différents moyens de contracter (traduction libre) (Rousseau, p.61)

Principal-principal <i>Relation d'emploi un employé et son employeur</i>
Agent-principal <i>Le(s) représentant(s) de l'entreprise supportent et s'engagent avec l'employé</i>
Principal-agent <i>L'employeur contracte avec une organisation représentative des salariés</i>
Agent-agent <i>Les représentants du personnel et l'organisation construisent un accord</i>

**Les relations principal-agent caractérisent communément les relations entre, les membres de la direction des ressources humaines et le salarié ou le manager et son collaborateur.** Les différents agents agissent comme des « contractants » qui participent à la création des obligations de la relation d'emploi ; les managers sont à la fois un agent et un principal. Dans ce cas, ils agissent au nom de l'entreprise et en leur propre nom. Ils jouent un rôle particulier dans la création des contrats psychologiques, ils sont des modérateurs des attentes (Rousseau, 1995, p.63-64)<sup>9</sup>.

Les théories considérées comme « faisant partie du contrat psychologique » (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 *in* Delobbe et *al.*, 2005, p.45) sont néanmoins des construits théoriques différents. Ces concepts que nous développons ci-dessous décrivent et expliquent les comportements entre les salariés. Ils se focalisent sur les relations : (i) manager/subordonnés, (ii) organisation/salarié, (iii) collègue de travail entre eux. Il s'agit respectivement:

-Du **Leader.Member.Exchange** (L.M.X)

-Du **Soutien.Organisationnel.Perçu** (S.O.P) et

- du **Team.Member.Exchange**

Les théories sont respectivement focalisées sur la dyade entre le manager et ses collaborateurs (L.M.X), la perception du collaborateur et la prise en compte de l'organisation de ses problématiques opérationnelles (S.O.P) et la qualité de l'entraide entre les collègues de travail. Les relations supposées entre les construits (Delobbe et *al.*, 2005) laissent apparaître un lien entre la théorie du L.M.X du S.O.P (Wayne et *al.*, 1997) et la formation, ou le maintien des obligations d'emploi. Chacun de ces trois concepts

---

<sup>9</sup> « Managers. By far the most complex agents in employment, managers make contracts both for the organization and for themselves. Acting as both principal and agent, manager play a special role in making or breaking the psychological contracts of their employees. Managers can mitigate effects of unmet expectations on the part of their employees by cutting special deals, creating opportunities, and providing emotional support and confidence (Major, Kozlowski, Chao et Gardner, 1995) ».

postule respectivement que la performance est liée à une relation de confiance entre le manager et le collaborateur, le soutien accordé par l'entreprise aux salariés sous des formes tangibles (budgets...) et intangibles (sentiment d'être aidé...) et une collaboration entre collègues basée sur l'entraide (soutien social).

### 3.3.1 La conformité aux normes comportementales du groupe

La conformité des comportements aux normes du groupe dépendent également de sa capacité à créer des interprétations communes des événements mais aussi des managers de transmettre et de maintenir les obligations ou les promesses formulées par l'organisation. Le maintien des promesses par les salariés dépend selon Rousseau (1995) de la qualité de la relation entre le manager et son subordonné et de leur proximité. Une faible fréquence des relations et une faible confiance dans la relation d'emploi contribuent à diminuer le maintien des promesses (ou obligation, ces deux termes sont interchangeables).

L'organisation du travail est un facteur intervenant dans le maintien des promesses (Rousseau, 1995). L'adhocratie est un système de travail favorisant l'autonomie et la flexibilité du travail qui contrairement à la bureaucratie (au sens de Mintzberg) augmente le changement des situations de travail, le départ des salariés ou leur mutation. La bureaucratie prescrit des normes et assurent une plus forte continuité des règles établies.

Ainsi, lorsque les organisations promeuvent la flexibilité des salariés elles diminuent la possibilité pour elles de maintenir un système de règles durables. Dans notre cas, l'organisation du travail peut influencer positivement ou négativement le maintien des promesses socialement responsables sous les deux aspects : (i) relationnels conditionnés par une organisation du travail et (ii) la structure de l'entreprise.

Nous avons précédemment présenté le rôle des interactions entre les membres de l'équipe de travail et des incidences sur les pratiques d'entreprise. La théorie de l'échange Social est un fondement théorique des contrats psychologiques elle est également à l'origine des théories du Leader Member Exchange (L-M-X) puis par extension de la



théorie du Team Member Exchange (T-M-X) et du Soutien Organisationnel Perçu (S-O-P)<sup>10</sup>. Nous considérons pour notre travail que ces deux théories (L-M-X y compris le T-M-X puis le S-O-P) sont partie intégrante de la théorie du CP et contribuent à la constitution des obligations socialement responsables.

Les managers disposent d'un CP spécifique, ils participent à la formation des CP de leurs collaborateurs (Rousseau, 1995). Ils transmettent les objectifs et communiquent les éléments nécessaires à la réalisation du travail au sein de l'équipe. Les relations interpersonnelles entre le manager et le collaborateur concourent à la formation des obligations du CP. Cette relation dyadique nécessite une meilleure compréhension de la création des obligations réciproques et mutuelles entre le manager et les collaborateurs (Rousseau, 1998).

### 3.3.2 La qualité du Leader. Member. Exchange et du Team. Member.

#### Exchange

Rousseau (1995) précise que les relations entre les managers et les collaborateurs sont importantes au sens du Leader.Member.Exchange (L.M.X). Le concept du L.M.X issu de l'échange social explique que la performance au travail ou la bonne réalisation de celui-ci est lié à la qualité des relations entre le collaborateur et le manager (Wayne et *al.*, 1997). Il peut être défini comme la « *qualité des relations interpersonnelles qui inclue son ou sa manager direct à l'intérieur d'une organisation formelle* » (Graen et Scandura, 1987) (traduction libre). Par ailleurs, la qualité des relations et la proximité entre les managers et le collaborateur facilite le maintien dans le temps des promesses (Rousseau, 1995). Les managers pourvoient ainsi aux ressources utiles à la réalisation du travail de leur subordonné et en échange obtiennent un engagement de la part des collaborateurs sous l'angle de la norme de réciprocité (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Tekleab et Taylor (2003) ont montré que la qualité du L.M.X est utile à la formation, à la transmission des

---

<sup>10</sup> La définition du S-O-P (Eisenberger et *al.*, 1986) selon Gatignon-Turnau (2012): « l'évaluation générale de la façon dont l'organisation valorise la contribution de ses salariés et prêter attention à leur bien être »

### Chapitre 3 La mutualisation des obligations socialement responsables

informations (communication) et *in fine* à la mutualisation des obligations perçues formant le contrat psychologique. En résumé, l'échange entre le manager et son collaborateur dépend de (Rousseau, 1995, p.64) : (traduction libre)

-*La compétence et la maturité du subordonné* : moins de compétence ou de maturité entraîne plus de supervision directe.

-*La routine et la structure de la tâche* : plus les tâches sont non structurées plus le travail est incertain, alors plus les collaborateurs sont managés avec plus ou moins de flexibilité

-*La qualité de la communication entre le manager et le subordonné* : confiance, flexibilité et la bonne communication caractérisent les relations.

Graen et Scandura (1987) expliquent que le manager n'a pas le temps de manager tous les collaborateurs de la même manière et réserve ainsi sa confiance, son support, les reconnaissances formelles ou informelles à un nombre restreint de subordonnés. Il existerait en conséquence un groupe plus proche du leader et un groupe extérieur plus éloigné du leader qui serait managé *a contrario* par les règles et les processus. Le premier recevrait plus de récompenses et serait moins contrôlé dans le travail le second bénéficierait de moins de possibilités de carrière et d'un niveau de confiance moins élevé.

Les caractéristiques des échanges entre le manager et les subordonnés restent floues (Rousseau, 1995, p.65) ; l'élément principal de la relation dyadique est la mutualité qui est composée de trois éléments (*op cit ibidem*) : (traduction libre)

-*La prédictibilité* : les parties peuvent-elles effectivement anticiper ce que va faire l'autre partie et réaliser le travail avec un comportement en adéquation avec les attentes de l'autre partie ?

-*Le droit d'agir* : Les actions des managers et des subordonnés aident les autres pour atteindre les objectifs

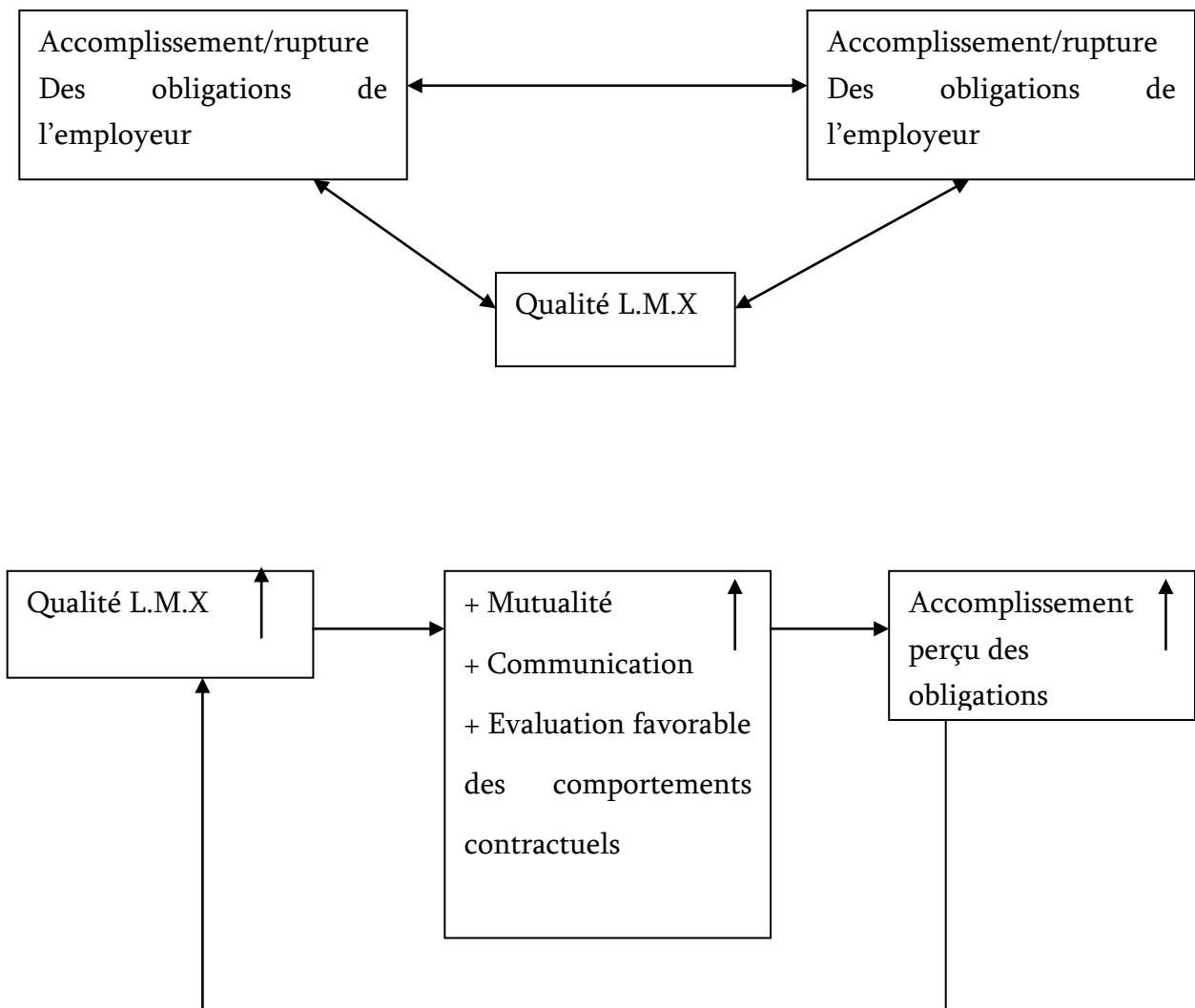
-*La clarté de l'effort*: Est-ce que la relation basée sur la performance facilite la tenue du rôle assigné à chacun ?

De plus la notion de confiance prédomine dans ce concept alors que d'autres ressources pourraient être à l'origine de la transmission et de la formation des obligations de la relation d'emploi. **Shore et al. (2004) puis Coyle-Shapiro (2005) soulignent que les ressources échangées au cœur de la théorie de l'échange social ont été négligé dans les recherches concernant le L.M.X.**<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> « Indeed, like the contract, social exchange theory deals with the exchange of resources, “whether tangible or intangible, and more or less rewarding or costly between at least two persons. (Homans, 1961: 13). Further, Blau (1964: 91) defines social exchange in a manner quite appropriate for the exchange between employee and employer under the psychological contract...» (Coyle-Shapiro et al., 2005, p.261)

Figure 5 : Les relations potentielles entre le contrat psychologique et le L.M.X (Delobbe et al., 2005, p.49)



Selon Seers (1989) et Seers, Petty et Cashman (1995), l'échange au sein d'une équipe de travail traduit la qualité de la réciprocité entre les collègues. Ce concept est très proche de celui du L.M.X, ils diffèrent en se focalisant soit sur les échanges entre les membres d'une équipe (horizontal) soit sur la relation entre le leader et les collaborateurs (vertical) (Banks et al., 2014). Les deux construits théoriques s'étudient selon la nature des ressources qui soutiennent les échanges (Seers et al., 1995). Les auteurs ajoutent que le T.M.X est basé sur l'identification de l'individu au groupe dont il est membre ; elle peut se définir (traduction libre) comme la mesure selon laquelle l'individu définit son rôle par

rapport aux autres membres du groupe. En conséquent le T.M.X est caractérisé par la manière dont l'individu est en mesure d'intégrer une équipe de travail. Les situations relatives à un L.M.X élevé sont la collaboration, la coopération et la reconnaissance sociale (Banks et *al.*, 2014). La terminologie d'équipe (team) pour les études mobilisant le T.M.X fait référence à (a) de multiples individus, (b) travaillant pour améliorer l'exécution des tâches, (c) qui agissent ensemble (d) pour des tâches reliées (e) qui partagent des buts communs (f) incorporés plus largement dans la fixation des objectifs de l'entreprise (Banks et *al.*, 2014).

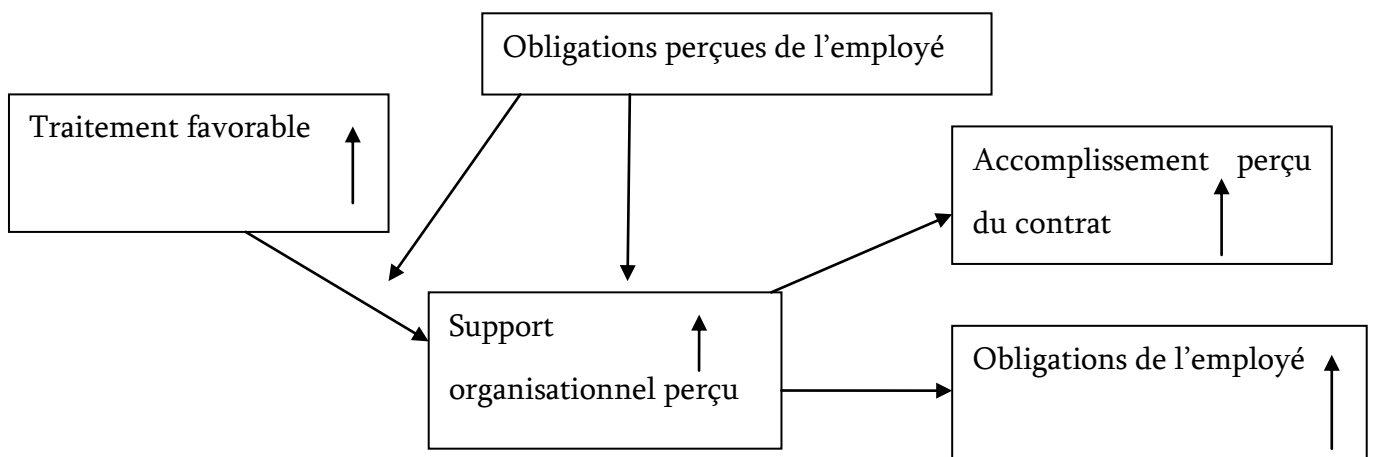
Le L.M.X et le T.M.X sont des construits différents, ils reflètent cependant une relation d'échange de qualité. Les recherches suggèrent que la perception de l'individu d'une bonne qualité d'échange entre les membres d'une équipe est garante d'une efficacité plus élevée et d'une meilleure performance. De plus les relations d'échange sont orientées vers la volonté d'aider les collègues, de partager de l'information, des idées et un feedback (Seers, 1989). Les praticiens et les académiques postulent que l'efficacité au travail dépend de la transmission des connaissances au sein d'une entreprise ou d'un groupe de travail et de facteurs de contingence tels que les politiques de ressources humaines ou bien le soutien de l'organisation et des pratiques managériales (Yuwen et *al.*, 2011). « *De même, des relations positives et significatives ont été mises en évidence entre le degré de TMX et les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'engagement organisationnel et le turnover (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000 ; Setton, Bennet & Liden, 1996).* » (Delobbe, 2012)

### 3.3.3 Le Soutien Organisationnel Perçu

Les échanges sont plus favorables à l'acceptation des multiples obligations provenant de l'organisation (Morrison et Robinson, 1997). Le concept de S.O.P est défini comme « *la croyance générale de l'employé selon laquelle l'organisation valorise ses contributions et prête attention à son bien être* » (Eisenberg et *al.*, 1986 selon Fabre et Gatignon, 2012). Les salariés perçoivent, par exemple, que l'organisation partage leurs préoccupations (Fabre et Roussel, 2013) ce qui facilite dans le cadre des contrats

psychologiques la constitution des obligations et leur mutualisation particulièrement entre le manager et le collaborateur (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Coyle-Shapiro et *al.*, 2005, p.262-263). La perception positive du soutien de l'organisation entretient une relation de longue durée, favorable à l'engagement en faveur des actions de l'entreprise (contrat dit relationnel) (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Le soutien est aussi variable dans la forme et peut s'exprimer par l'attribution de moyens humains et financiers ou par la reconnaissance et les égards des autres membres de l'entreprise. Ces dernières théories n'expliquent pas ce que recouvrent précisément les éléments échangés, ils sont relatifs à l'échange de ressources que nous classifions de tangibles et d'intangibles. **Les ressources intangibles sont d'ordre psycho-affectif: la reconnaissance, l'encouragement, le partage de préoccupations communes, l'entraide...et puis des ressources tangibles: l'allocation de ressources, la constitution de budgets...**

Figure 6 : Les relations potentielles entre le contrat psychologique et le support organisationnel perçu (Delobbe et *al.*, 2005, p.46)



### 3.4 L'influence des contrats sur le comportement du salarié

Le contrat psychologique exprime la qualité de la relation d'emploi (transactionnelle, relationnelle, idéologique) à partir des perceptions individuelles entre le salarié et son employeur (Rousseau, 1990). Le contrat psychologique est le seul concept à tenir compte de l'engagement des salariés (Guerrero, 2005). Basé sur un échange entre ce

que chacune des parties doit apporter effort, loyauté, temps, salaire, stabilité dans l'emploi etc. le contrat psychologique revêt différentes formes qui induisent des attitudes à l'égard de l'entreprise et de l'engagement du salarié dans les actions organisationnelles. Initialement développé par Rousseau (1990) la nature du contrat psychologique varie selon les manquements de l'employeur aux obligations perçues de l'employé. En synthèse le tableau ci-dessous présente les contrats psychologiques et leur évolution possible en fonction des croyances élémentaires de la relation d'emploi et des éventuels manquements de l'employeur à ses obligations (Shore et Barksdale, 1998).

Tableau 10 : Les différents contrats psychologiques (selon Thompson et Bunderson, 2003, p.75, traduction libre).

Dimension	Transactionnelle	Relationnelle	Idéologique
Obligations de l'entreprise	Degrés de sécurité au travail, un travail rémunéré équitablement	Possibilité de faire carrière, la formation, la promotion interne	Démonstration crédible de l'engagement à une cause
Obligations de l'employé	Rémunérer équitablement contre travail effectué	Aller au-delà du contrat de travail en faisant son travail du mieux possible et démontrer un haut degré, d'engagement et identification avec l'organisation	Participer pleinement dans l'organisation mission/cause en étant un bon salarié et un bon citoyen
Bénéficiaire	Soi	Intérêt partagé entre soi et l'organisation	L'organisation et l'employé partagent des passions et des causes
Basée sur les croyances de l'individu, la nature humaine, qui sont:	L'égoïsme, le salarié ne travaillant que pour l'argent	Socialisation des employés qui sont collectivement orientés et trouvent eux même la satisfaction au travail	Principe d'engagement
Caractéristiques de la violation	Binaire, 'blanc ou noir'	Zone d'ombre négociable	Zone d'ombre, (non négociable) valeurs morales et notion de 'bouton rouge'

Réponse à la violation du CP	Demission	Retrait de l'engagement et retour aux échanges transactionnels	Principes de dissidence organisationnelle
Base de l'attachement affectif au travail et à l'organisation	Conformité et concentration sur le travail	Identification au travail et à l'organisation	Le travail comme un appel voire une vocation

### 3.4.1 La « gestion » des désaccords entre « les contractants »

Nous abordons tout d'abord le développement de la brèche, le modèle de Morrison et Robinson (1997) puis Robinson et Morrison (2000) décrit les différences d'interprétation des obligations de l'emploi ainsi que les conséquences sur la relation d'emploi en cas du non-respect des obligations aux yeux des salariés. Nous n'avons pas dans ce travail doctoral formulé de proposition de recherche concernant ce modèle. Néanmoins notre implication au sein de l'entreprise et notre approche ethnologique nous a permis de réaliser des relevés qui nous amène à proposer un aménagement de ce modèle plutôt en perspective de ce travail. Il s'agit en d'autres termes de continuer à appréhender le développement de la brèche pour une meilleure compréhension des facteurs qui selon Morrison et Robinson accentuent (modérateurs) le développement de la brèche. La brèche désigne la perception individuelle que les promesses formulées par un agent humain de l'organisation ou la direction générale n'est pas remplie dans les faits. Ces relevés nous permettent de répondre à la question suivante: quels sont les modérateurs favorisant un développement ou une réduction de la brèche? Pour ce faire nous replaçons ce modèle dans un contexte social alors que sa construction initiale fait référence au développement de la brèche dans une relation dyadique uniquement. Le modèle de Morrison et Robinson est replacé dans le contexte théorique de l'échange social, les relations de travail font intervenir plusieurs personnes des agents organisationnels multiples apportant des « indices sociaux » au salarié (Rousseau, 1995).

Le modèle de Morrison et Robinson (1997) identifient deux facteurs concourant à la création de la brèche que les auteurs nomment la renonciation et l'incongruence. La



renonciation (reneging) traduit l'absence de volonté d'un membre de l'organisation de réaliser une obligation (Robinson et Morrison, 2000). L'incongruence est la différence d'interprétation d'une obligation ou d'un ensemble d'obligations entre le manager et le collaborateur. Elle peut porter sur le contenu des obligations du contrat psychologique et sur leur réalisation. Les deux modérateurs de la perception sont tout d'abord la saillance ou la perception d'un salarié de l'écart entre la promesse de l'entreprise et la réalisation à laquelle s'ajoutent la persistance et l'intensité de cette perception. D'autre part, cette saillance dépend de la vigilance du salarié quant aux écarts entre les promesses et leurs obligations. Robinson et Morrison (2000) précisent que la vigilance de l'employé dépend de la qualité de la relation d'emploi, c'est-à-dire de la confiance entre l'employeur et son employé et des conséquences de la fin de la relation. Le processus d'interprétation correspond à une évaluation cognitive de la situation et du degré de réciprocité et déboucher dans une situation négative à une brèche. La brèche conduit à une réduction de l'engagement et de la satisfaction du salarié comme des comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson, Kraatz et Rousseau 1994 ; Robinson, 1996). Dans cette perspective la perception de l'individu d'une injustice induit une réaction émotionnelle variable qui provoque la rupture du CP. La violation du CP fait référence à trois situations : Négligence, Perturbation et Brèche (Rousseau, 1995, p.112-113). La négligence traduit un comportement d'acceptation de l'obligation et le sentiment d'être capable de le faire. La perturbation reflète la volonté de réaliser le CP et l'incapacité à le faire. La brèche est une situation moins passive que les deux précédentes, le salarié est capable mais n'a pas la volonté de le faire. La violation comme l'indique le mot est un sentiment d'injustice (Rousseau, 1987) de l'ordre de la trahison<sup>12</sup> qui est en lien avec une injustice procédurale (Rousseau, 1995, p.118 ; Kickul, 2001 ; Kickul et *al.*, 2001). En conséquence, le salarié adopte des comportements négatifs vis-à-vis de l'entreprise et une rupture de la relation d'emploi est envisageable (Rousseau, 1995). Le modèle de Morrison et Robinson (1997) synthétise le développement de la brèche et de la violation du contrat ;

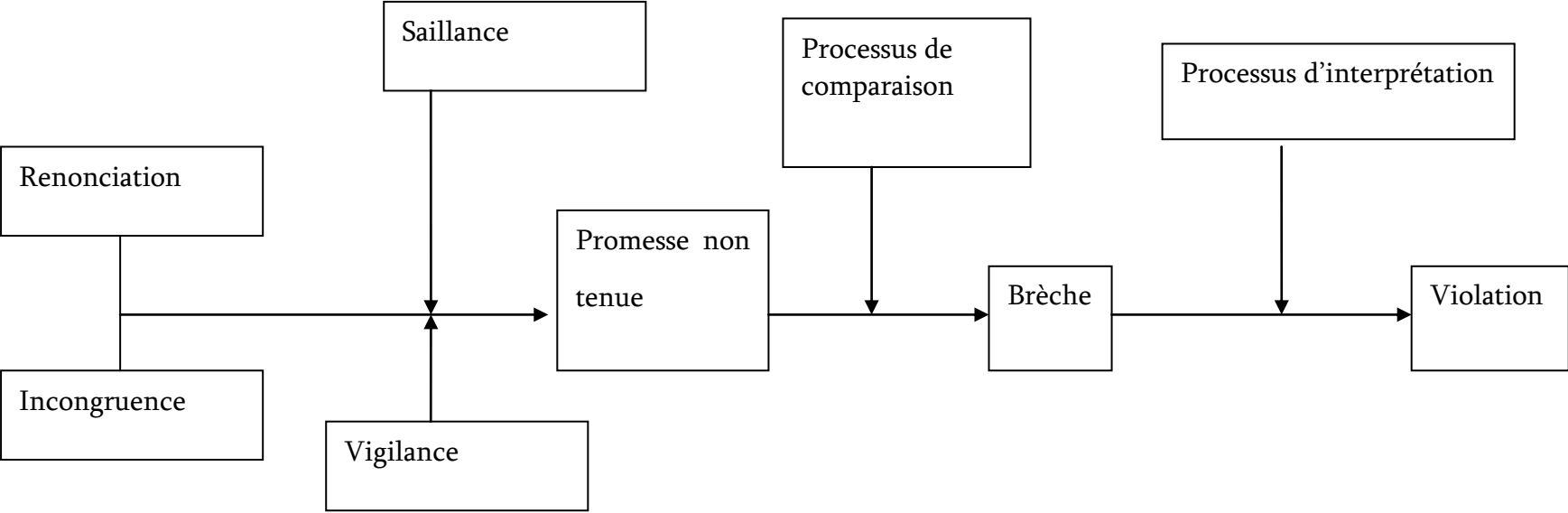
---

<sup>12</sup> « the sens of betrayal and entrapment » (Rousseau, 1995, p.113)

### Chapitre 3 La mutualisation des obligations socialement responsables

il existe également un autre modèle, celui de Rousseau qui met en avant un phénomène absent du modèle de Morrison et Robinson, la remédiation qui correspond à la renégociation de l'obligation de la relation d'emploi et atténue la perception de la violation.

Figure 7 : Modèle de développement de la brèche et de la violation de Morrison et Robinson (1997)



Robinson et Morrison (2000) sont très explicites quant au rôle tenu par des variables modératrices au travers de leur étude, ils le complètent par les éléments suivants (confère chapitre 2):

- La performance organisationnelle et individuelle
- La socialisation formelle
- Les promesses implicites
- Les « interactions pré-embauches »
- Le changement organisationnel
- L'alternative
- L'attribution des raisons
- La perception d'équité

### 3.4.2 La performance 'in-rôle' ou 'extra rôle'

Les conséquences de la qualité de la relation entre le collaborateur et le manager conditionnent les résultats dans la réalisation des tâches (3.3.2). Ces pratiques sont désignées communément sous la terminologie 'in rôle' en opposition au comportement de Citoyenneté Organisationnelle généralement compris comme 'extra rôle' (Robinson et Morrison, 1995 ; Coyle-Shapiro, 2002). Dans ce dernier le salarié effectue des tâches au-delà des missions habituelles qui dépassent le cadre du contrat de travail et de la fiche de poste. Les comportements dits 'extra-rôle' concernent l'expression des salariés dans des actes de charité ou de philanthropie au nom de l'organisation avec le soutien de celle-ci (Coyle-Shapiro, 2002).

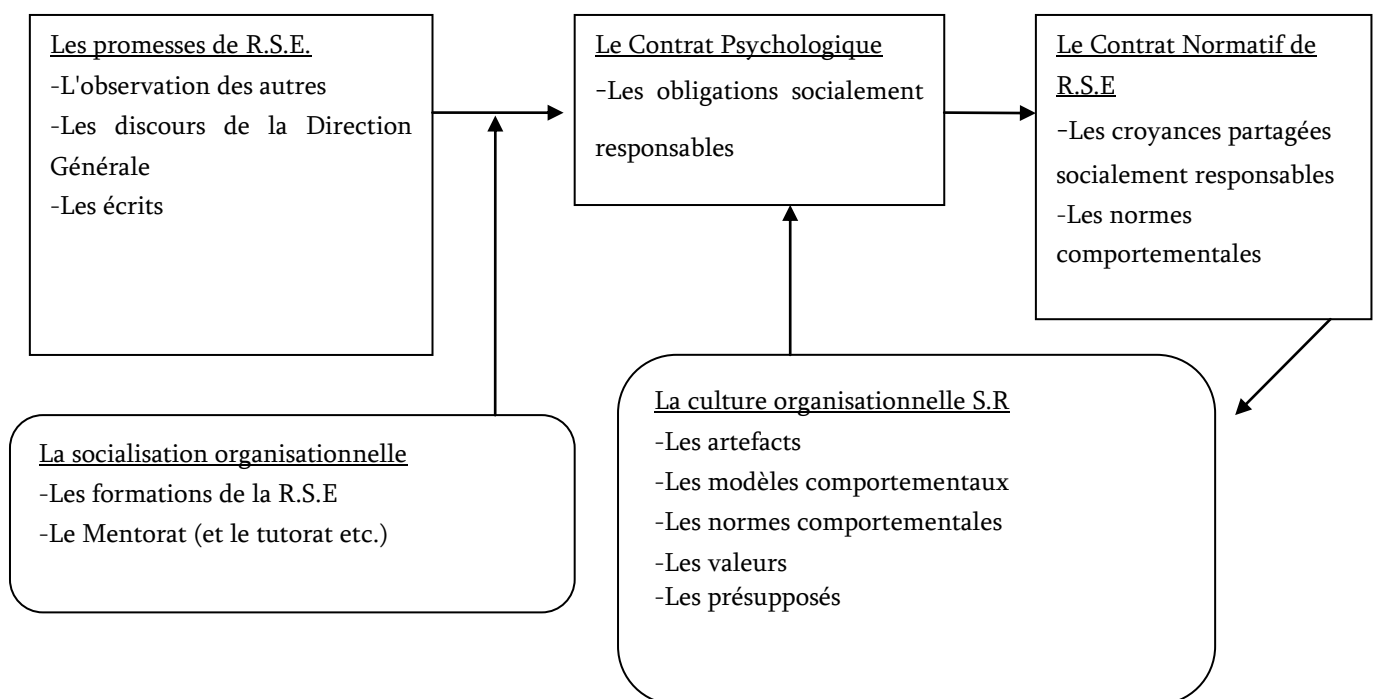
Dans notre étude, la performance 'in-rôle' exprime l'engagement des salariés dans les actions socialement responsables et l'adoption de comportements adéquats. La performance 'in-rôle' est négativement liée à la brèche (Robinson, 1996) et positivement associée à la qualité de la relation d'emploi entre le manager et le collaborateur (L.M.X), les collaborateurs entre eux (T.M.X) et le soutien fourni par l'organisation. De plus les accords au niveau d'un groupe de travail sur les objectifs à

atteindre renforcent les décisions et accroissent la performance ; ces accords concernent les jugements du niveau de performance par le groupe (Shanley et Correa, 1992).

### 3.5 Conclusion du chapitre

La formation des obligations de la relation d'emploi est basée sur une interaction des facteurs individuels et organisationnels tels que la compréhension des éléments de la stratégie et ou de l'existence de la communication des promesses.

Schéma 5 : La formation des obligations socialement responsables



Par ailleurs, l'organisation du travail, les relations de proximité entre le manager et le collaborateur, les politiques de ressources humaines et l'interaction avec les clients contribuent à façonner les contrats psychologiques. Nous avons présenté les relations potentielles entre les différents construits qui sont des sources d'explications de la formation, du maintien des obligations de la relation d'emploi. En synthèse au sujet des éléments conceptuels que nous avons développés : le L.M.X (3.2.1), le S.O.P (3.2.2) et la socialisation organisationnelle (2.3), nous présentons les deux figures suivantes (Figures 11.1, p.231 et 11.2, p. 239, Eisenberger et *al.*, in Coyle-Shapiro et *al.*, 2005) :

Figure 8 : Le rôle du L.M.X dans le développement de la relation d'emploi (traduction libre)

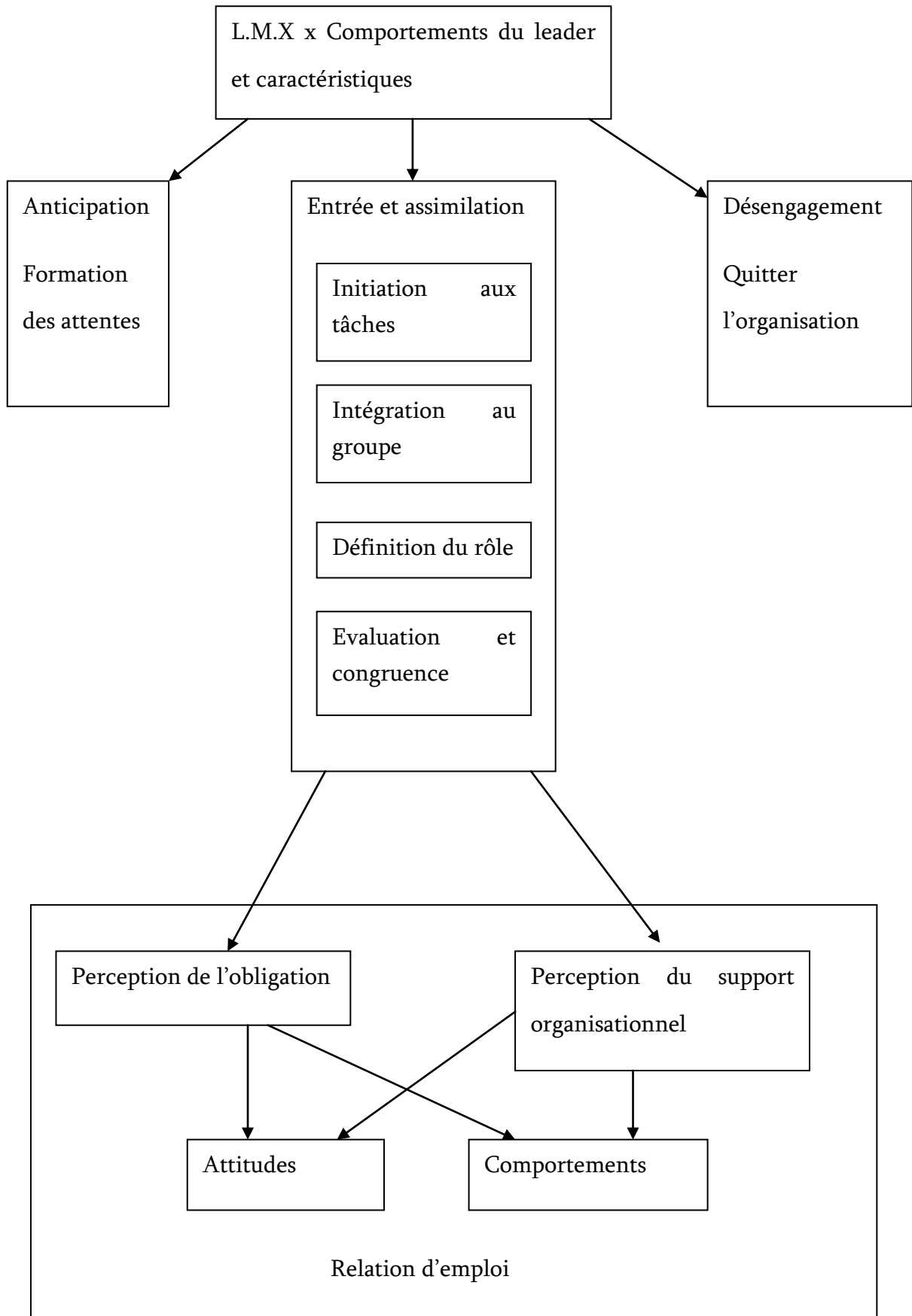
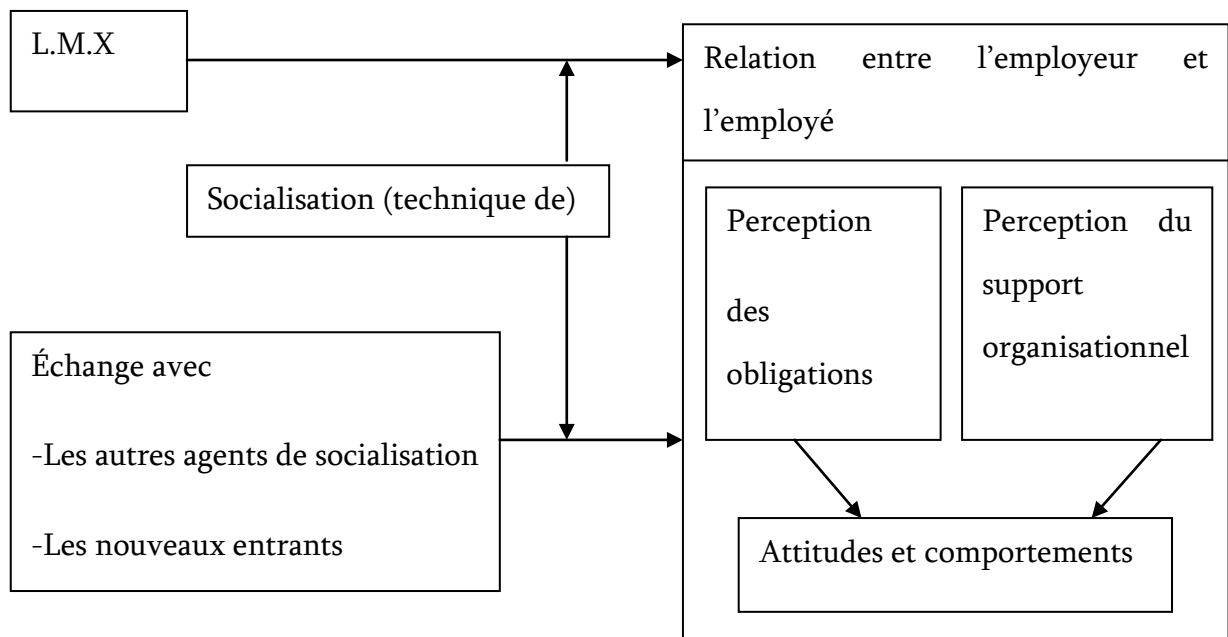


Figure 9 : L'influence modératrice de la socialisation sur les relations d'emploi vu sous l'angle du L.M.X (traduction libre)



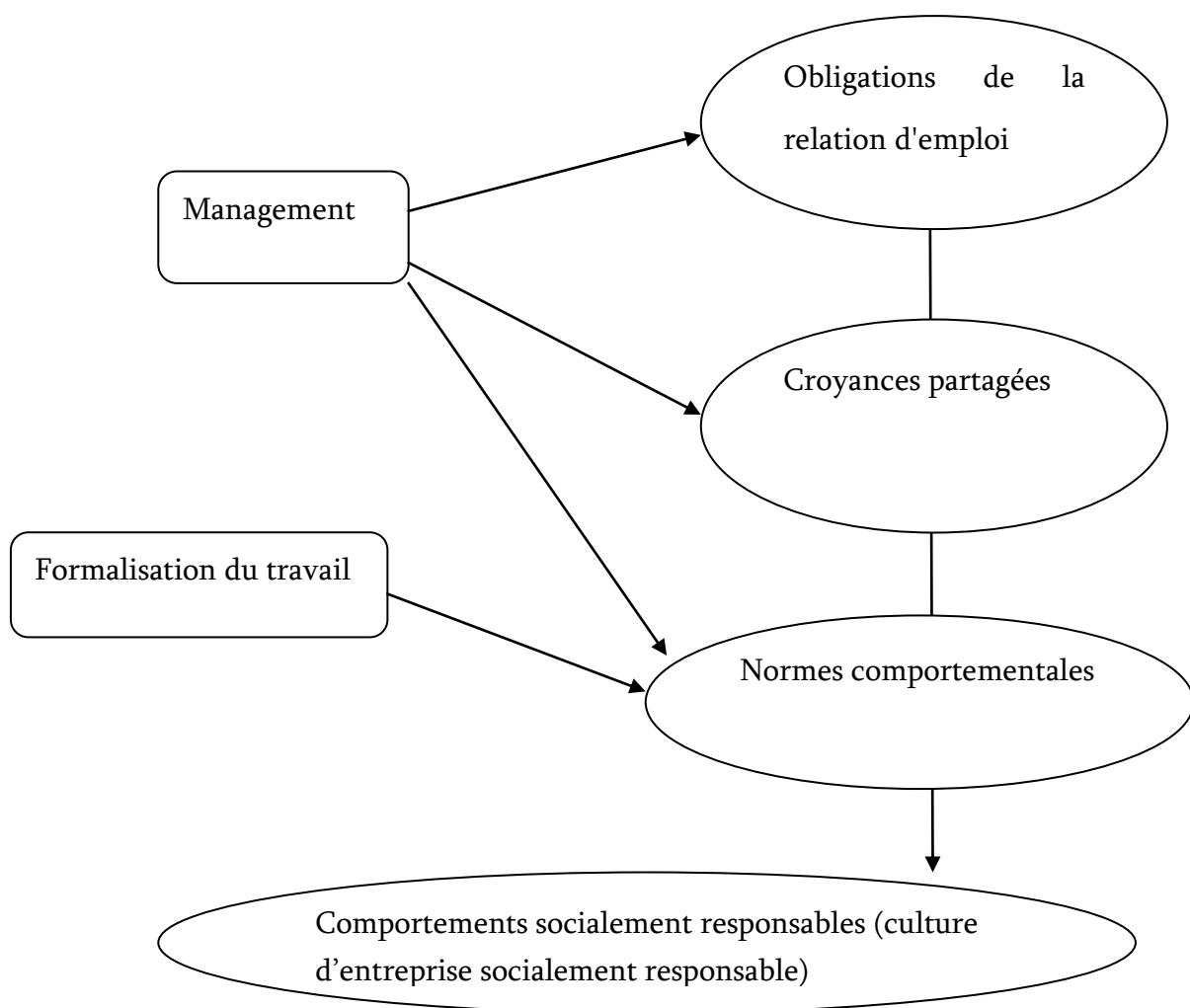
## Synthèse de la première partie et les propositions de recherche

Les normes et référentiels de R.S.E sont nombreux. Svensson et *al.*, (2010) ne précisent pas le rôle des valeurs de l'entreprise ou de son éthique, ni même les acteurs qui participent à chacune des phases de l'opérationnalisation de la R.S.E. Quelles sont les parties prenantes internes et/ ou externes qui influencent, freinent, facilitent le déploiement de la R.S.E ? Quelles sont les conséquences de la congruence des valeurs entre l'entreprise et les salariés au sujet spécifique de la R.S.E ? Comment les entreprises intègrent-elles dans leur démarche l'apprentissage social, *i-e*, la transmission des informations, les connaissances, les valeurs, les croyances et l'expérience ?

Les obligations de la relation d'emploi sont influencées par le management : le « bon niveau » de L.M.X et les caractéristiques du manager (style de management). Les croyances partagées issues de la confrontation de ce que les salariés (y compris les managers) pensent devoir faire créent des normes comportementales, véritables

standards d'action. A force de répétition, les comportements se renforcent dans le temps et deviennent des réponses programmées à des situations opérationnelles identiques offrant aux salariés des informations sur ce que l'entreprise attend d'eux ; ces réponses sont conditionnées également par la formation en entreprise relevant de la planification et de l'organisation de la fonction RH. La formalisation du travail, dont l'organisation plus ou moins bureaucratique ou adhocratique en d'autres termes la réalisation du travail selon des règles d'entreprise plus ou moins formalisées participent à la création de ces normes. L'ensemble produit ou révèle une culture d'entreprise socialement responsable observable au travers des comportements des salariés. En synthèse le schéma ci-dessous représente la vue synoptique de notre recherche :

Figure 3 : Les obligations de la relation d'emploi dans la perspective de l'échange social





### **Comment répondre à notre question de recherche générale ?**

Les propositions de recherche vont nous permettre de répondre à notre question générale de recherche en constituant des sous-ensembles de réponses. Elles sont issues de notre revue des concepts des contrats psychologiques et de la R.S.E.

#### **Proposition 1 : La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E**

Les obligations de la relation d'emploi se forment notamment par le processus de socialisation organisationnelle qui inclut la formation de manière générale. Il est admis (i) que les DRH en France établissent dans les grandes entreprises des plans de formation et du point de vue conceptuel (ii) que la DRH (Ulrich, 1996):

- est un agent de changement (participe à),
- initie le dialogue avec les salariés (champion des salariés)
- respecte les lois et les procédures de l'entreprise (agent administratif) et
- motive les salariés (champion des salariés)

De plus la DRH est en mesure de mettre en place un système de rémunération adapté à la valorisation des comportements des salariés. Elle est aussi au centre du pilotage de la GRH/R.S.E qui prévoit de préserver la santé et la sécurité au travail, de respecter les différences, de communiquer les attentes de l'entreprise (promesses). Au regard de ces multiples justifications, la DRH est désignée dans les faits pour opérationnaliser, animer la R.S.E voire gérer les contrats psychologiques. Quant est-il véritablement dans les entreprises ? Que peut nous apprendre notre présence en entreprise à ce sujet ? Et quelle(s) connaissance(s) peut-on généraliser ?

#### **Proposition 2 : Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables**

Le contrat psychologique correspond à la croyance des salariés (et de l'employeur) en l'existence d'obligations dans la relation d'emploi qui guident leur

engagement. Nous rappelons la **définition de la croyance** : (J-P Bronckart et C.Prévost, 1991 *in* Roland Doron-Françoise Parot, dictionnaire de psychologie, édition P.U.F)

*« Dans un sens général, attitude d'adhésion à une proposition (sous forme d'énoncé ou de représentation) dont la vérité ne peut pas toujours être démontrée. La croyance repose d'une part sur des éléments de connaissance, d'autre part sur un sentiment subjectif de l'ordre de l'assertion et elle représente trois degrés. Au degré inférieur, se situe l'opinion, croyance qui n'attribue aux connaissances qu'un caractère probable et qui n'exclut pas une réserve dans l'adhésion (doute). Au degré supérieur se situe le « savoir », croyance résolument assertive et fondée sur des connaissances socialement reconnues (même si elles ne sont pas toujours démontrables). Au degré intermédiaire se situe la croyance proprement dite ou adhésion excluant le doute (certitude) mais ne reposant pas sur des connaissances scientifiques [...]; elle peut se fonder sur des valeurs morales ou religieuses socialement légitimées (mythes, foi) : elle peut aussi précéder des savoirs de sens commun ou connaissances ad hoc élaborées en fonction d'intérêts individuels ou d'exigences sociales [...]».*

Les **croyances** des salariés sur ce qu'ils pensent devoir faire sont issues de l'interprétation des obligations de l'emploi. Elles traduisent la manière dont les employés pensent devoir résoudre les problèmes opérationnels. Du point de vue cognitif, le traitement de l'information renvoi à la structure du sens donné aux évènements en d'autre termes au schéma mental, qui se rapproche des représentations sociales, des managers opérationnels et des opérationnels. Nous rappelons que le contrat psychologique est également défini comme un schéma mental de la relation d'emploi (Rousseau, 2001). Nous formulons la proposition de recherche majeure suivante :

**Proposition 2' : Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels, expliquent les comportements des salariés** Les croyances sont la source des normes comportementales qui à leur tour fournissent aux salariés des règles implicites pour la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Il est important pour notre étude de souligner

le rôle de ces normes dans le cadre stricte des critères de la R.S.E. La proposition P2' est reliée à la proposition majeure P2, elle permettra la compréhension des interrelations entre les sens attribués par les salariés à leurs propres comportements : « les attributs des comportements ». Nous relèverons par ce moyen les « caractéristiques » des notions clefs que nous abordons telles que, par exemple, la non-discrimination etc. en d'autres termes ce à quoi renvoient les notions clefs dans les discours des interviewés. De surcroît sous l'angle méthodologique, la recherche du sens (analyse sémantique conceptuelle ou structurale) dont nous représenterons les résultats par des cartographies sont un moyen de vérification de notre analyse thématique selon les freins et les leviers puis les croyances aidantes et limitantes. Cette première analyse thématique est-elle fiable et complète ?

Notre revue de concept (chapitre 2 et 3) fait état des explications potentielles quant à la transmission et au maintien des obligations par une approche basée sur les ressources tangibles et intangibles. Ces ressources sont reconnues comme étant des éléments d'échange entre les managers et leurs collaborateurs (Coyle-Shapiro et *al.*, 2005). Les budgets et l'organisation du travail sont deux exemples de ressources tangibles déployées par l'organisation pour accompagner les salariés. Deux autres ressources intangibles présentées pour assurer une bonne qualité de L.M.X (Leader.Member.Exchange) et un S.O.P (Soutien.Organisationnel.Perçu) positif sont la confiance et la perception (croyance) que les préoccupations du salarié sont celles de leurs collègues. Ils restent bien d'autres ressources intangibles que nous pensons mettre en lumière par notre traitement de données. Notre proposition de recherche est la suivante :

**Proposition 3 : Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables**

Les salariés sont influencés par les parties prenantes internes telles que les managers indirects (N+2) avec qui ils sont amenés à discuter des objectifs, tout comme les réunions de métier qui font intervenir des collègues issus d'un autre groupe de travail sur des problématiques opérationnelles communes. Les parties prenantes

externes sont par exemple les clients, des O.N.G. susceptibles de formuler des demandes contraires aux critères retenus par la direction générale. Dans ce cas nous étudierons avec plus de précisions le rôle des parties prenantes intervenantes dans les comportements socialement responsables et formulons la proposition majeure de recherche ci-dessous :

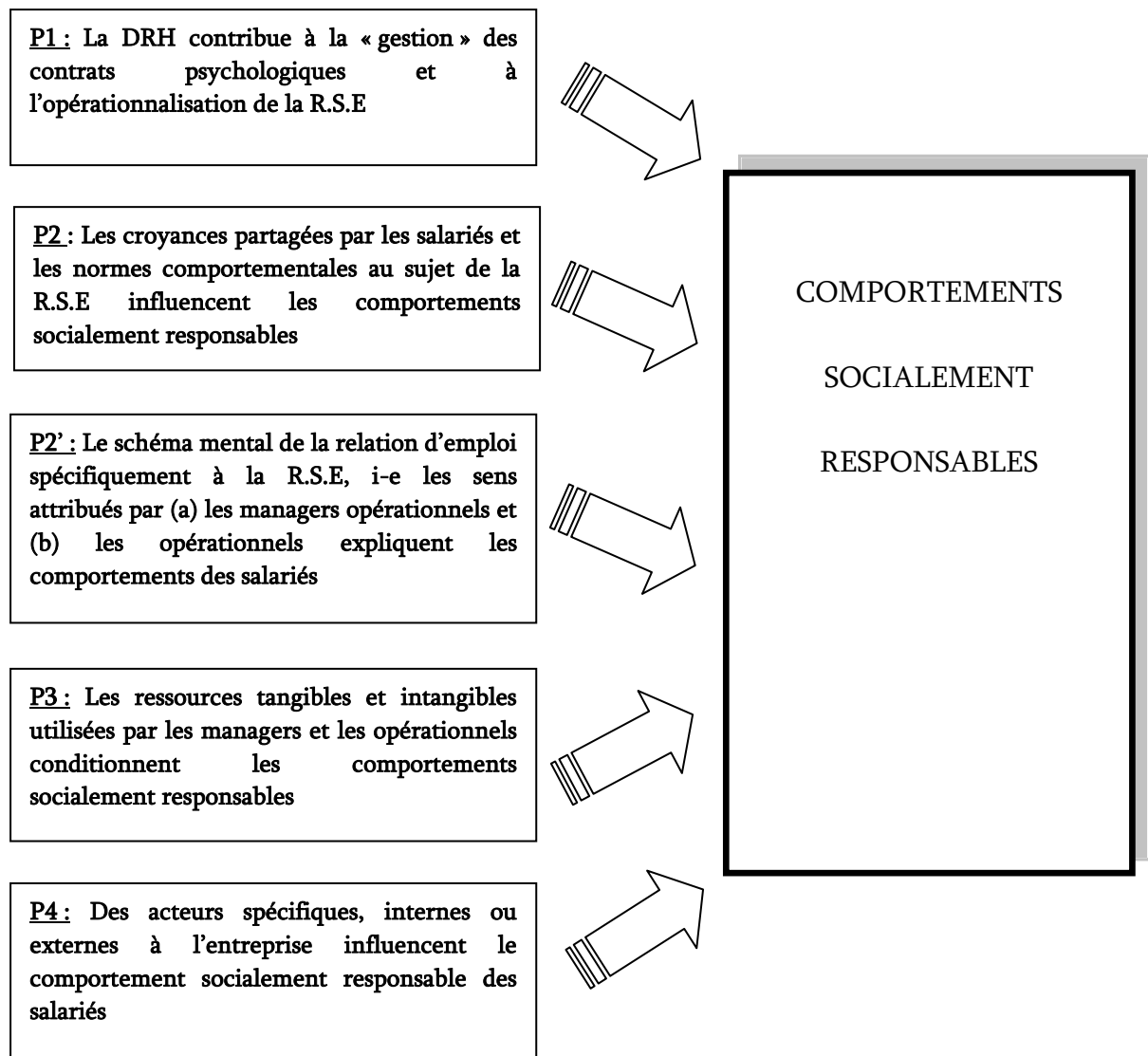
**Proposition 4 : Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés**

En conclusion nos propositions de recherche en lien avec notre revue des concepts représentent autant d'angles d'approche afin de cerner les origines ou les causes des comportements socialement responsables. En synthèse le tableau suivant :

Tableau 3 : Synthèse des propositions de recherche (confère 0.5.3)

P1	La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E
P2	Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables
P2'	Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés
P3	Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables
P4	Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés

Schéma 1 : Les propositions de recherche et les comportements socialement responsables



*Partie 2 L'organisation de la recherche*

## Introduction de la seconde partie

Cette seconde partie est focalisée sur la validité interne de la recherche. Nous commençons par décrire le secteur d'activité dont fait partie l'entreprise Adecco et justifions de l'intérêt de cette entreprise pour notre étude. Les entreprises du secteur privé ou public ont recours au travail temporaire pour conserver un nombre de travailleurs suffisant dont le temps de travail (durée du contrat) leur permet de réduire la masse salariale (flexibilité). L'entreprise Adecco comme ses concurrents a des responsabilités élargies dans la gestion de ses RH, elle est aussi membre fondateur de l'O.N.G IMS entreprendre dans la cité dont l'objet est l'accompagnement des plus petites entreprises dans la mise en œuvre de comportements socialement responsables.

Le design de notre recherche est abordé dans un second chapitre (chapitre 5) et nous précisons les objets de la recherche, la méthodologie et l'instrumentation de la recherche. En résumé :

Tableau 11 : Notre recherche en synthèse

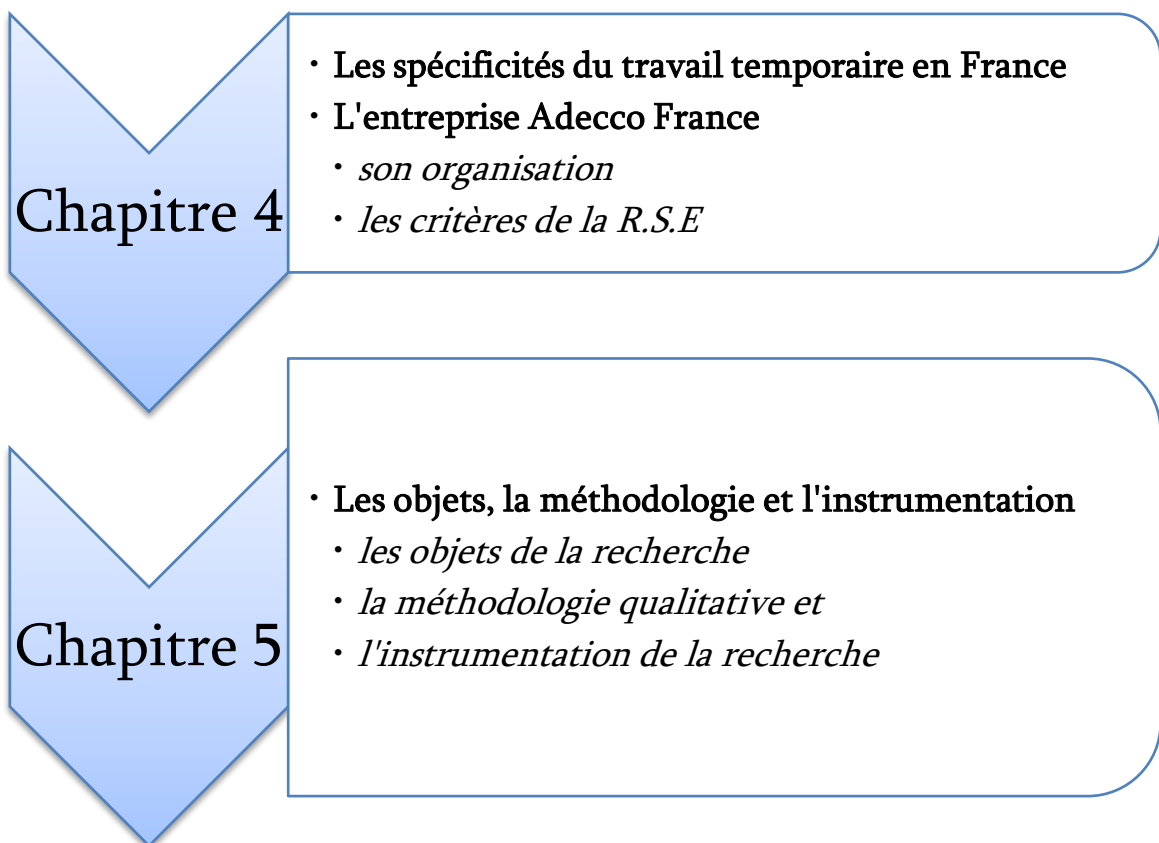
<b>Problématique</b>	<b>L'engagement des salariés dans la R.S.E</b>
<b>Question de recherche</b>	Quels sont les antécédents des comportements socialement responsables des salariés ?
<b>Cadre conceptuel</b>	La R.S.E Les contrats psychologiques dans les organisations
<b>Objet de recherche empirique</b>	Les comportements des salariés
<b>Objet de recherche théorique</b>	Les obligations de la relation d'emploi
<b>Objet de recherche méthodologique</b>	Etudier les contrats psychologiques selon une méthodologie qualitative
<b>Epistémologie</b>	Interprétativiste
<b>Logique et analyse</b>	Inductive et Ethnographique

---

<b>Comportement du chercheur</b>	Observation non-participante et participante
<b>Echantillon</b>	Directeur d'agence et responsable de recrutement
<b>Recueil des données</b>	Primaires et secondaires (y compris interviews)
<b>Logiciels</b>	Word et Excel
<b>Traitement de données</b>	-Synthèses des entretiens -2 analyses thématiques -1 analyse sémantique conceptuelle (ou structurale) -1 analyse selon les causes/conséquences (diagramme de causalité)

---

Dans cette seconde partie nous développerons les chapitres suivants :





Chapitre 4  
L'entreprise Adecco

## **Chapitre 4 L'entreprise Adecco**

### **4.1 Introduction du chapitre**

L'objectif de ce chapitre est de comprendre (i) les spécificités de l'activité du travail temporaire, de (ii) déterminer les obligations légales et le rôle des entreprises de travail temporaire dans le recrutement des salariés et (iii) les relations entre les parties prenantes. Nous aborderons en première sous-partie le travail temporaire en décrivant ce secteur d'activité et ses particularités. Dans une seconde sous-partie nous préciserons l'organisation de l'entreprise Adecco France partie intégrante du groupe Adecco et en troisième sous-partie la politique R.S.E. de l'entreprise et l'implication des managers opérationnels (directeurs d'agence) et de leurs collaborateurs (opérationnels).

### **4.2 Le travail temporaire, une relation d'emploi « atypique »**

Les entreprises de travail temporaire emploient des salariés qui ne sont pas exclusivement employés par une seule agence de travail temporaire ; ils font le choix de postuler à une offre d'emploi auprès d'une multitude d'acteurs du secteur de l'intérim. Les raisons qui poussent les entreprises à recourir aux travailleurs temporaires sont d'ordre économique. La relation triangulaire entre l'entreprise de travail temporaire, le salarié et l'entreprise cliente est encadrée légalement. Depuis 2005, les entreprises de travail temporaire ont la possibilité de « placer » des salariés dans des entreprises pour des contrats à durée déterminés et des contrats à durée indéterminée. Par cette loi Borloo (janvier 2005), les entreprises de travail temporaire deviennent des acteurs de l'insertion des candidats sur le marché du travail quel que soit la forme du contrat de travail, elles assurent aussi la formation de leurs travailleurs temporaires.

Selon une enquête de la Dares (2000) les raisons qui motivent les travailleurs à recourir au travail temporaire sont les suivantes :

-14% des personnes interrogées répondent favorablement à un travail d'appoint qui regroupe des étudiants, des salariés en formation et quelques-uns en CDD ou en CDI.

-23% pour un tremplin professionnel

-10% comme un choix de long terme

-44% comme une contrainte provisoire

-9% est un travail en intérim en CDD contraint et de longue durée

(Confère annexe, les raisons du recours à l'intérim)

L'intérim a connu sur les trente dernières années un essor important, le nombre d'équivalent temps plein (E.T.P) dans le monde (2004) est environ de 8000000 ; la France représente 622000 E.T.P en 2005 (confère annexe). L'emploi « atypique » est représenté dans le secteur du tertiaire (32,9% des CTT pour 72,9% des emplois en France), le secteur du B.T.P (20,6% des CTT pour 6,4% des emplois en France), l'Industrie (45,8% de CTT pour 16,6% des emplois en France) (Glaymann, 2007, p.12). Quatre réseaux concentrent 70% du chiffre d'affaires (2004 selon Glaymann, 2007): Adecco avec 23,4% du marché auquel il convient d'ajouter 8,2% pour l'enseigne Addia, Manpower (22,8%) et VédiorBis (15,9%).

### 4.2.1 Les justifications du recours au travail temporaire

Les entreprises utilisent les missions de travail temporaire pour diminuer les coûts de recrutement, assurer une forme de flexibilité de l'emploi en engageant moins. Les salariés intérimaires ne font pas partie des effectifs de l'entreprise ; ils sont employés par l'entreprise de travail temporaire et sont « mis à disposition » de l'entreprise cliente (entreprise d'accueil). Les entreprises externalisant le recrutement sont ainsi en capacité de diminuer la quantité de main d'œuvre par des mesures d'attrition tout en conservant la possibilité de constituer un « réservoir » de main d'œuvre sous la forme d'une pré-embauche via le travail temporaire (Glaymann, 2007).

La loi n°90-613 (1990) prévoit que le contrat temporaire (CDD et CTT) qui font l'objet d'un terme (fin de contrat) ne soient que le résultat d'une situation d'entreprise transitoire, c'est-à-dire qui ne remplace pas de manière durable la relation de travail fixée par défaut une relation à durée indéterminée. En d'autres termes, les contrats dont la durée est fixée par avance ne peut excéder 18 mois et doit être la conséquence de cinq situations de travail : (1) le remplacement temporaire d'un salarié, (2)

l'accroissement d'activité, (3) des emplois saisonniers (4) le remplacement du chef d'entreprise ou de son conjoint, (5) le remplacement d'un chef d'exploitation agricole.

Art L122-1 du code du travail : « *Le contrat de travail à durée déterminée ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.* »

Sous réserve des dispositions de l'article L. 122-2, il ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas énumérés à l'article L. 122-1-1. »

Art L122-1-1 : « *Le contrat de travail ne peut être conclu pour une durée déterminée que dans les cas suivants :*

*1° Remplacement d'un salarié en cas d'absence, de passage provisoire à temps partiel, conclu par avenant à son contrat de travail ou par échange écrit entre ce salarié et son employeur, de suspension de son contrat de travail, de départ définitif précédant la suppression de son poste de travail ayant fait l'objet d'une saisine du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'il en existe, ou en cas d'attente de l'entrée en service effective du salarié recruté par contrat à durée indéterminée appelé à le remplacer ;*

*2° Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;*

*3° Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois ;*

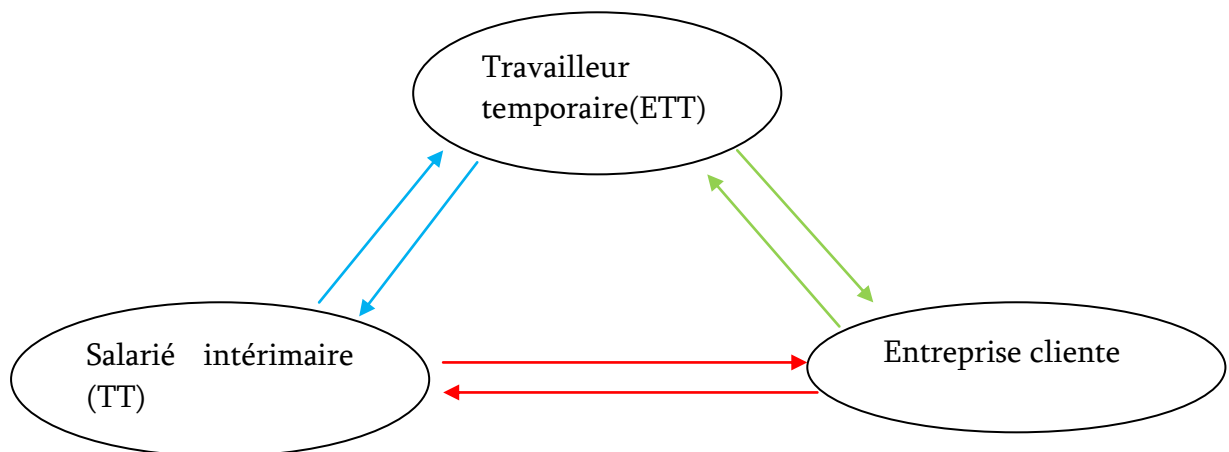
*4° Remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral ;*

*5° Remplacement d'un chef d'exploitation agricole ou d'entreprise tels que définis aux 1° à 4° de l'article L. 722-1 du code rural, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation, ou de leur conjoint visé à l'article L. 722-10 du même code dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'entreprise ou de l'exploitation agricole. »*

#### 4.2.2 Une relation tripartite

La relation de travail temporaire est tripartite, une entreprise qui exprime le besoin de main d'œuvre auprès de l'entreprise de travail temporaire emploie un travailleur temporaire sur une durée déterminée : « la mission ». Juridiquement le contrat de travail temporaire (CTT) se rapproche du contrat à durée déterminée (CDD) qui nécessite l'accord du candidat intérimaire, de l'entreprise cliente et de l'employeur ; un premier contrat « de mise à disposition » est conclu entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et le salarié intérimaire, un second contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire (ou le travailleur temporaire, TT) (Peretti, 2011).

Figure 10 : La relation tripartite du travail temporaire



- (1) Le salarié intérimaire est en relation contractuelle avec l'entreprise de travail temporaire qui représente son employeur. Le lien de subordination est créé entre les deux parties signataires du contrat qui stipule la mission, la durée et le poste. Au titre de la relation d'employeur et de salariés, les travailleurs

temporaires bénéficient des services du CE, de la participation et de l'intéressement.

- (2) L'entreprise cliente est en lien commercial avec l'entreprise de travail temporaire avec laquelle elle signe un contrat commercial qui précise le prix de facturation de l'heure de travail, la durée, la mission et la raison de cette mise à disposition du travailleur temporaire. L'arrivée d'un travailleur temporaire dans l'entreprise cliente ne génère pas la consignation de son entrée et de sa sortie dans le registre du personnel, il n'est pas comptabilisé dans les effectifs de l'entreprise. Durant la mission, le TT est sous la responsabilité conjointe de son employeur, le TT et mis à disposition de l'entreprise cliente pour laquelle il réalise un travail posté. Il obéit aux demandes de l'entreprise cliente qui doit également fournir des conditions de travail décente et assurer *in situ* sa santé et sa sécurité.
- (3) L'entreprise de travail temporaire au titre de l'employeur est soumise aux règles de droit qui régissent les relations entre les salariés et l'employeur. Il fournit un emploi à un candidat intérimaire qu'il a recruté pour ses compétences et le paye mensuellement. Son employeur le délègue auprès d'une entreprise cliente pour une mission limitée dans la durée le contrat de travail temporaire et le contrat de mission signé entre l'agence d'intérim et le client final.

### 4.2.3 L'élargissement des missions et des responsabilités des entreprises de travail temporaire

Depuis la loi du 18 janvier 2005, les entreprises de travail temporaire recrutent des salariés sous les deux autres formes de contrat que sont les Contrats à Durée Déterminée et les Contrats à Durée Indéterminée. Ces entreprises ont aussi la possibilité de former leur salarié comme le précise l'article L.14-261-1 du code du travail : « *faciliter l'embauche des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles et lorsque l'entreprise de travail temporaire et l'utilisateur*

*s'engagent, pour une durée et dans des conditions fixées par décret ou par accord de branche étendu, à assurer un complément de formation professionnelle des adultes. »*

L'insertion des publics en difficulté tels que les jeunes sont des cibles pour les entreprises de travail temporaire qui depuis cette loi de 2005 voient leurs responsabilités sociales élargies ; certaines d'entre elles ont constitué des entreprises de travail temporaire d'insertion et disposent depuis 1991 d'un statut spécifique défini par le code du travail. Ces Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion bénéficient de subventions publiques et d'exonérations de charges mais elles ne représentent qu'environ 1% des Emplois équivalents Temps Plein (ETP) fournis par les entreprises de travail temporaire (Glaymann, 2007, p.51).

Les entreprises du secteur du travail temporaire ont formé un groupement représentatif des entreprises, un syndicat des entreprises de travail temporaire: le PRISME (Professionnels de l'intérim, Service et Métiers de l'emploi). Il a pour vocation de représenter les entreprises de travail temporaire auprès des pouvoirs publics et des entreprises d'intérêts publics : pôle emploi, Agence pour l'emploi des cadres (APEC), l'UNEDIC, les syndicats du travail temporaire etc.

Le FASTT (Le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire) est une association Loi 1901 à but non lucratif créée en 1992 par les partenaires sociaux : les organisations représentatives des salariés intérimaires (CFDT, CFE CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) et le PRISME. Le FASTT offre aux salariés intérimaires des possibilités d'accès à : la formation, au logement et au crédit, la mutuelle, la garde d'enfants etc.

### 4.3 Le groupe Adecco, Adecco France et Adecco Grand Est

#### 4.3.1 Une entreprise mondiale multi-divisionnelle

Le siège du groupe Adecco (Adecco corporate) est situé près de Zurich (en Suisse) et génère un chiffre d'affaires mondial de 20,5 milliards d'euros (2012)<sup>13</sup>. L'entreprise est présente sur les cinq continents, dans 60 pays, 650000 salariés

---

<sup>13</sup> [www.Adecco.fr](http://www.Adecco.fr)

intérimaires sont délégués quotidiennement auprès de 100000 clients. Les emplois sont pourvus dans les secteurs d'activité suivants (rapport d'activité 2013) : Industrie à 50%, Tertiaire à 25%, Information et technologie à 11%, finances et droit 4%, médical et science 2%, conseils 2%. L'entreprise Adecco groupe définit son rôle comme un fournisseur de solutions en ressource humaine pour aider les entreprises à améliorer leur compétitivité et leur flexibilité en offrant aux individus des opportunités d'emploi en respect des lois. Elle déclare offrir aux salariés des conditions de travail qui représentent un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Le business model de l'entreprise Adecco groupe est d'intégrer les demandes des parties prenantes des marchés sur lesquels l'entreprise est durablement implantée (rapport d'activité 2013) tout en développant son activité économique. L'entreprise Adecco groupe est un des leaders de solutions de ressources humaines et propose notamment d'améliorer l'employabilité des personnes et finalement les compétences des personnes en fonction des demandes du marché.

L'entreprise Adecco est une entreprise multi-divisionnelle, elle constitue en d'autres termes un conglomérat d'entreprises spécialisées dans le recrutement de ressources humaines via le travail temporaire et le placement en contrat de longue durée. Le groupe France représente une division du groupe Adecco (Adecco corporate) lui-même organisé en plusieurs enseignes indépendantes sur la même segmentation stratégique. Les domaines d'activité stratégique (DAS) sont le secteur médical, industriel, tertiaire et le B.T.P. Les enseignes correspondent soit à la segmentation stratégique selon les DAS ou selon une segmentation marketing.

### 4.3.2 Le groupe Adecco France et l'entreprise Adecco

La France représente 24% des activités du groupe Adecco (rapport d'activité 2013). Le groupe Adecco France est subdivisée en plusieurs entités spécialisées selon une segmentation liée (i) aux secteurs d'activité (insertion professionnelle, métiers généralistes ou spécialiste, industrie...), (ii) la taille des entreprises et (iii) le niveau de rémunération ou le statut (cadre/employé). Les enseignes du groupe Adecco France

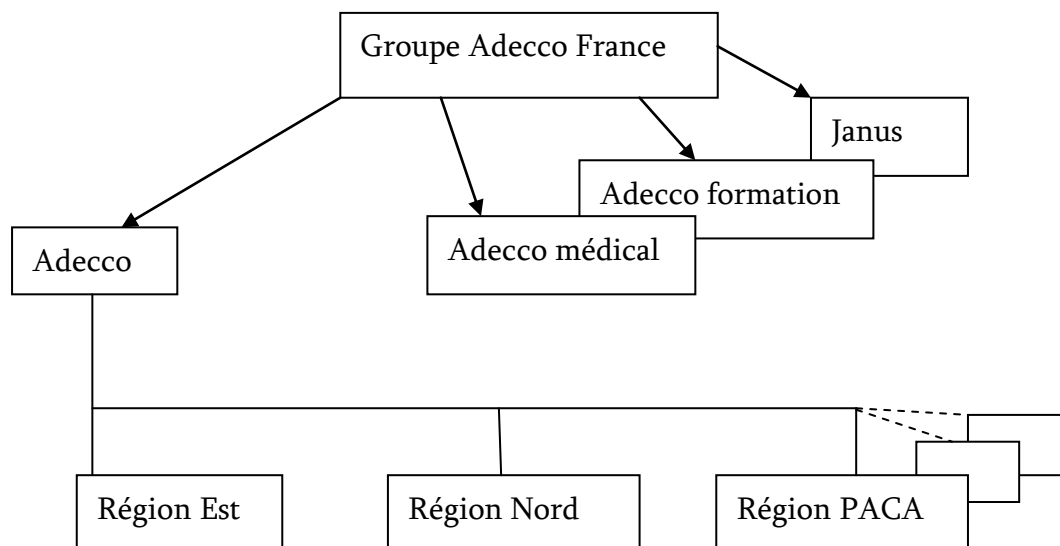


## Chapitre 4 L'entreprise Adecco

sont à titre d'exemple les suivantes : Adecco, Ajilon, Adecco formation, Adecco PME, Adecco médical, Badenoch & Clark, Altédia, Modis, Experts, Janus solutions RH.

L'entité Adecco France est née de la fusion de deux entreprises Ecco et Adia (1996). Les agences de l'entreprise Adecco France sont réparties sur l'ensemble du territoire national (1400 agences). L'entreprise en 2011 est composée de directions régionales (DR), Nord, Grand-Est, PACA, région parisienne etc. La direction régionale Est représente 15% du chiffre d'affaires national et avoisine les 18000 signatures de Contrats de Travail Temporaire (CTT) annuelles. Le groupe Adecco France est une organisation « Staff and Line », les fonctions telles que la direction R.S.E sont des fonctions de conseils au service des entités du groupe. La direction du groupe Adecco France est basée à Paris où siège la direction R.S.E, la direction de l'entreprise Adecco France est à Lyon. Chaque direction régionale est constituée de fonctions administratives et financières, de la fonction commerciale, des agences, d'une fonction RH, et d'un département spécifiquement dédié aux travaux de la paye.

Schéma 6 : Le groupe Adecco France



### 4.3.3 La direction régionale Est

Les agences de travail temporaire sont gérées par un directeur d'agence et parfois plusieurs agences sont sous leur responsabilité. Les autres managers opérationnels sont

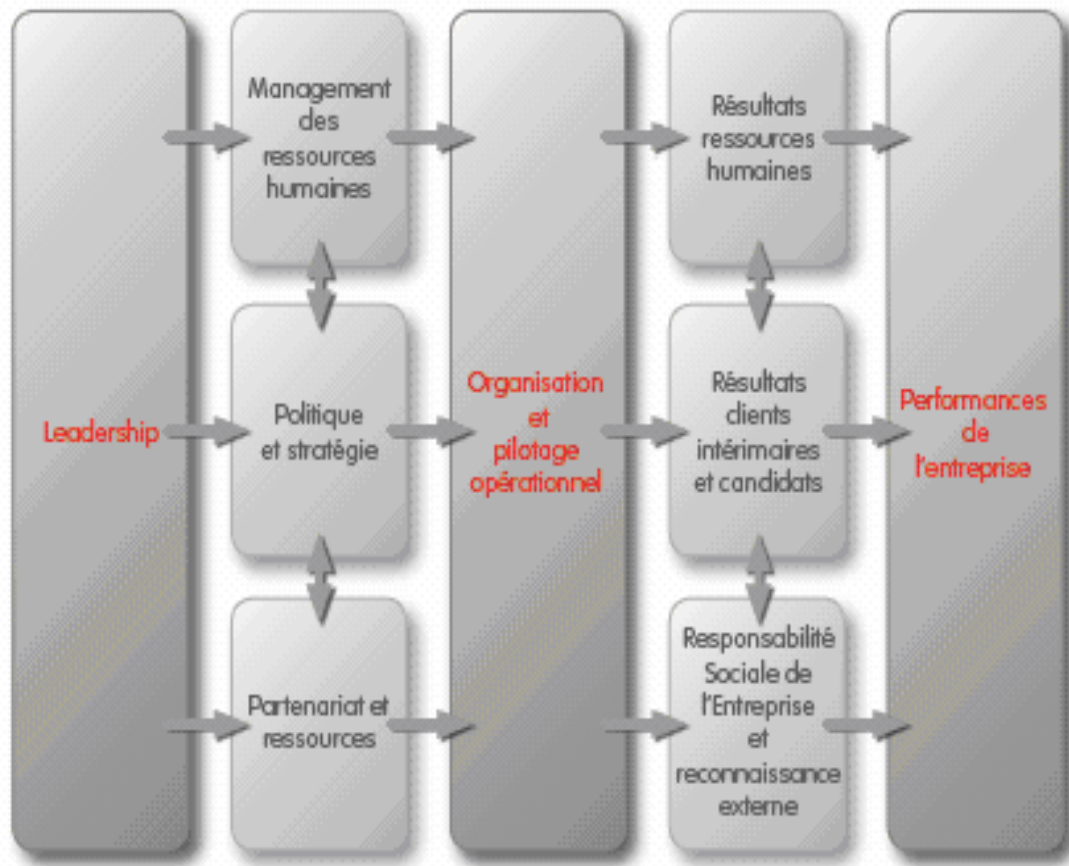
les directeurs de secteurs présents sur une zone géographique plus importante qui couvre ainsi parfois jusqu'à 20 agences. Ils sont des relais de la direction régionale en agence. La direction régionale Est est composée des subdivisions suivantes: Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne, Bourgogne, Franche-Comté. Chacune de ces régions est sous la responsabilité d'un directeur de secteur (DS). La direction régionale (Strasbourg-Eckbolsheim) est sous la responsabilité d'un directeur régionale (Monsieur Vincent Punelle) ; l'organisation de la structure régionale est la suivante:

-Une **direction des ressources humaines** composée d'un Responsable de Ressources Humaines (Monsieur Laurent Vogler) une personne en charge du recrutement des salariés (Madame Mattioli), une responsable de formation (Madame Funck) et une assistante RH.

-Une **direction Administrative et Financière** composée d'un directeur (Monsieur Raphaël Dumont) d'un assistant, de deux contrôleurs de gestion sédentaires et de trois contrôleurs de gestion itinérants au service des agences : les RGO.

-Un **responsable qualité** (Monsieur Poussier) responsable du maintien des certifications ISO 9002 et 9001. Il faut souligner que le management de la qualité incorpore la stratégie de R.S.E comme un des trois éléments opérationnels garantissant la performance de l'entreprise.

Schéma 7 : Le management de la qualité de l'entreprise Adecco France



Source entreprise<sup>14</sup>

-Un département **santé et sécurité au travail** (SST) rattaché au siège du groupe Adecco. Le Coordinateur Prévention Sécurité (CPS) (Monsieur Jean-Yves Le Mee) intervient en région Est et réfère directement aux directeurs de secteur et au directeur régional.

-Une **direction commerciale** composée d'un directeur régional (Monsieur François Vannenmacher), d'un assistant commercial, de trois commerciaux grands-comptes et de plusieurs Attachés Technico-Commerciaux (ATC).

-Un **responsable de développement** (monsieur Fedorko) en charge des sujets émergents, (a) les travailleurs handicapés (TH), (b) les TIC (technologie de l'information et de la communication) facilitant les échanges entre le client et l'entreprise Adecco: il s'agit

<sup>14</sup> www.Adecco.fr

d'un système d'information RH commun au client et à l'entreprise Adecco. Pour déployer, installer ce progiciel l'entreprise Adecco dispose de trois ressources dédiées à cette mission à temps plein (dématérialisation RH). Les Chargés De Candidats Intérimaires (CDCI) sont au service des agences et sous la responsabilité du responsable de développement. De plus au sein de ce service une personne en contrat de professionnalisation a la charge de contacter les personnes handicapées pour fournir aux agences des candidats handicapés (sourcing et vivier de candidats).

### 4.4 La politique de responsabilité sociale définie par le Groupe Adecco

La politique de responsabilité sociale de l'entreprise est définie comme une gestion du risque ; elle a pour finalité de protéger l'activité de l'entreprise « des externalités négatives ». En d'autres termes le R.S.E est une stratégie visant à limiter les actions négatives des parties prenantes sur la pérennité de l'activité (confère annexe). La R.S.E sert des intérêts financiers qui pourraient être menacés par les pratiques discriminatoires des salariés permanents de l'entreprise à l'encontre des salariés temporaires. L'investissement lié à la formation des salariés et à la « construction » de comportements socialement légitimés sont autant de moyens de limiter le risque et par conséquent la perte de confiance des parties prenantes ; la « performance sociale de l'entreprise » renvoie invariablement à la maîtrise des risques opérationnels (Igalens et Gonds, 2010, p.90). La légitimité de l'entreprise est à la fois une conception stratégique et plus encore, une causalité du devenir de l'entreprise (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Kostova et Zaheer, 1999) ; elle confère également un statut à la firme, en définitive, contrôlé ou vérifié par les parties prenantes.

La politique socialement responsable s'articule selon les points suivants :

- (1) **La non-discrimination** ou éviter de transgresser la règle de droit, l'article L1132-1 et suivants, « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la*

*loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap*». Pour l'entreprise l'objet de l'application de la loi et du respect du code du travail est une lutte contre les discriminations. Les actions se concrétisent par l'insertion de public éloigné de l'emploi, de personnes en situation de handicap, ou de public discriminé comme les seniors et les jeunes.

- (2) **La santé et la sécurité au travail (SST)** et également le bien être des salariés qui s'entend comme la qualité de vie au travail constituent le deuxième volet de la responsabilité sociale de l'entreprise. La santé et la sécurité fait l'objet d'actions prioritaires qui visent la prévention des accidents au travail et *in fine* la préservation de l'intégrité morale et physique des salariés.
- (3) **La trajectoire professionnelle** vise à l'amélioration des compétences des salariés et à leur épanouissement professionnel ; l'employabilité demeure le maître mot de la gestion des trajectoires professionnelles qui se concrétise par exemple par l'enchaînement de missions de travail temporaire et pour les salariés permanents d'entretiens annuels d'évaluation individuels.
- (4) **Le développement durable** se traduit au niveau opérationnel par des éco-gestes il vise à la réduction des consommations des ressources naturelles. Ces actions

sont minoritaires au niveau des agences et aussi dans les comportements des salariés puisque le cœur de métier reste le recrutement. Par conséquent, les priorités restent centrées sur le volet social de la R.S.E et moins sur les efforts concernant l'environnement ou les achats responsables.

**Les enjeux de la R.S.E pour l'entreprise sont d'une part en lien avec la gestion de risque qui nuirait aux résultats financiers de l'entreprise et d'autre part à la satisfaction des demandes sociétales.** Par ailleurs l'entreprise est citoyenne car elle développe des pratiques charitables *via* une fondation d'entreprise pour promouvoir le bien être de la société. Les salariés participent aux actions de la fondation du groupe Adecco sous deux formes. Ils contribuent collectivement, lors d'évènements sportifs nationaux, à la collecte de fonds financée par l'entreprise telle que 10km de marche contre 1 euro reversé (exemple fictif). Les salariés sont aussi sollicités par les membres de la fondation pour intervenir auprès de jeunes désireux de créer une entreprise. Il s'agit de mécénat de compétences, les salariés de l'entreprise Adecco aident les jeunes à préparer les recrutements de leurs futurs salariés pour des projets d'entreprise.

### 4.4.1 Les enjeux intégrés par l'entreprise en tension avec les exigences de gestion

L'enjeu pour l'entreprise est de réduire le risque opérationnel inhérent à son activité de recrutement. Les acteurs de l'entreprise sont au niveau opérationnel les directeurs d'agence et les responsables de recrutement qui œuvrent quotidiennement en fournissant à leurs clients des travailleurs temporaires, des emplois et des formations. Le risque opérationnel est aussi pour l'entreprise l'occasion de détecter des opportunités commerciales, la R.S.E est une marque distinctive de l'entreprise qui renforce son avantage concurrentiel (Vincent Punelle, directeur régional) ; elle fait partie de « l'ADN de l'entreprise » (Michel Fedorko responsable de développement).

Les salariés contrairement à une partie des entreprises concurrentes réalisent le recrutement, la gestion des trajectoires professionnelles, la préservation de la santé du

salarié (trois des quatre axes de la R.S.E) en conformité avec les exigences de la R.S.E Adecco (obligations). Les comportements des salariés peuvent être rendus difficiles pour trois raisons majeures. Tout d'abord l'entreprise Adecco communique à ses clients comme aux salariés temporaires et permanents la politique R.S.E. L'interprétation de la R.S.E peut générer des incompréhensions entre ce que les clients, les salariés permanents et les candidats intérimaires pensent être en droit d'attendre de l'entreprise Adecco comme de leurs obligations respectives en la matière. Deuxièmement, les clients à l'origine des commandes ne sont pas toujours disposés à respecter les lois, ils ne connaissent peut être pas les risques encourus et ne sont pas toujours au fait des changements législatifs. Ainsi les salariés par leurs conseils peuvent modifier avec l'accord du client des demandes (commandes) qui feraient l'objet d'une discrimination manifeste. Néanmoins le respect des lois ne procure pas à coût sûr un avantage concurrentiel, certains clients se détournent de l'entreprise Adecco trouvant chez d'autres fournisseurs une prise en compte stricte de leur commande sans se soucier de la loi. Il existe ainsi pour le salarié Adecco une tension entre les exigences de la R.S.E et l'atteinte de son chiffre d'affaires. Ils pourraient dans ce cas accepter les demandes des clients même si les demandes sont discriminantes au regard de la loi, ce qui illustre partiellement les difficultés de la mise en œuvre de la R.S.E dans le secteur du recrutement.

### 4.4.2 Le rôle des managers opérationnels et des opérationnels

Les managers et les opérationnels ont un rôle très important à jouer dans les comportements socialement responsables de leur entreprise : ils en sont les acteurs et par conséquent les garants. Les actions des salariés ne sont pas de mesurer la performance sociale de l'entreprise mais bien de respecter en premier lieu les demandes (obligations) de la direction générale. Cette situation, révèle l'importance de la relation entre le directeur d'agence et le responsable de recrutement dans la mise en œuvre des directives organisationnelles, les premiers transmettent les obligations et les seconds les appliquent. En d'autres termes, la difficulté des opérationnels y compris les managers

est de favoriser puis de préserver les comportements proscrivant la discrimination, l'inclusion sociale et promouvant l'employabilité comme le développement de compétences. Le rôle des managers et de leurs collaborateurs est pour ainsi dire la limitation du risque opérationnel, *i-e*, l'intégration des externalités négatives. La Commission Européenne (2001) a formulé ce principe en stipulant qu'un des « desseins » de la R.S.E est « l'intégration des effets de l'activité de l'entreprise ».

### 4.5 Conclusion du chapitre

En résumé les entreprises de travail temporaire ont trois responsabilités pour lesquelles elles revendiquent un rôle sur le marché de l'emploi :

- Elles pourvoient aux **emplois**
- Elles apportent de la **flexibilité**
- Elles développent les **compétences** des salariés et **insèrent** les personnes (CDD, CDI et les personnes éloignées de l'emploi)

L'entreprise Adecco s'est fixée comme objectif d'intégrer les éléments légaux dans ses pratiques commerciales, de gestion et de management des ressources humaines. Les managers opérationnels (directeur d'agence et les opérationnels) ont comme principale difficulté de respecter ces principes socialement responsables et de l'appliquer au quotidien. Les clients représentent une source de divergence pour tous les aspects de gestion des ressources humaines. Ils sont à l'origine de demandes discriminatoires, de la co-gestion à la fois des formations et des carrières. **Dès lors les directeurs d'agence et les responsables de recrutement représentent un intérêt fort pour notre recherche qui s'oriente ainsi vers l'étude des comportements de ces deux populations.**



## Chapitre 5

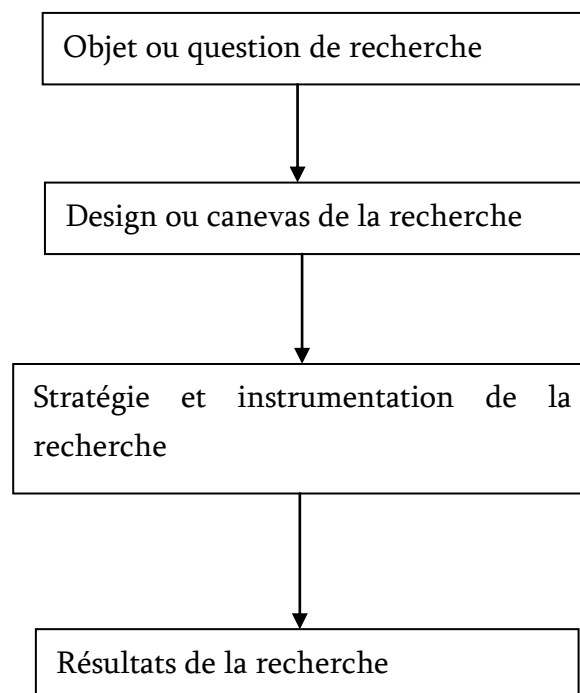
### Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

## Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

### 5.1 Introduction du chapitre

L'objet de ce chapitre est de clarifier notre design de recherche en expliquant notre positionnement épistémologique et notre intervention auprès de l'entreprise d'accueil. **La validité de la recherche empirique repose sur le triptyque suivant : Cadre épistémologique x Stratégie de la recherche x Instrumentation.** « Le design de la recherche (architecture) permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. » (Royer et Zarlowski *in* Raymond-Thiétard et coll, 2007, p.143). **L'élaboration du design de recherche intervient entre la définition de la problématique et le recueil de données** (op cit, p.151).

Schéma 8 : Le cheminement général de la recherche peut ainsi être schématisé de la façon suivante (Allard-Poési F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche » *in* Thiétart R.A et *al.*, Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 1999, p.36)



Nous abordons la problématique qui concerne l'engagement des salariés dans les actions socialement responsables sous l'angle de la relation d'emploi (E-O-R). Notre question de recherche est la suivante : Quels sont les antécédents des comportements socialement responsables des salariés ?

Dans une première sous-partie (5.2) nous abordons les objectifs de la recherche qui se traduisent en plusieurs objets de recherche. La seconde sous-partie traite de la méthodologie (5.3) où nous détaillons notre design de recherche pour en dernier lieu (5.4) expliquer l'instrumentation de la recherche.

### 5.2 Les objets de la recherche

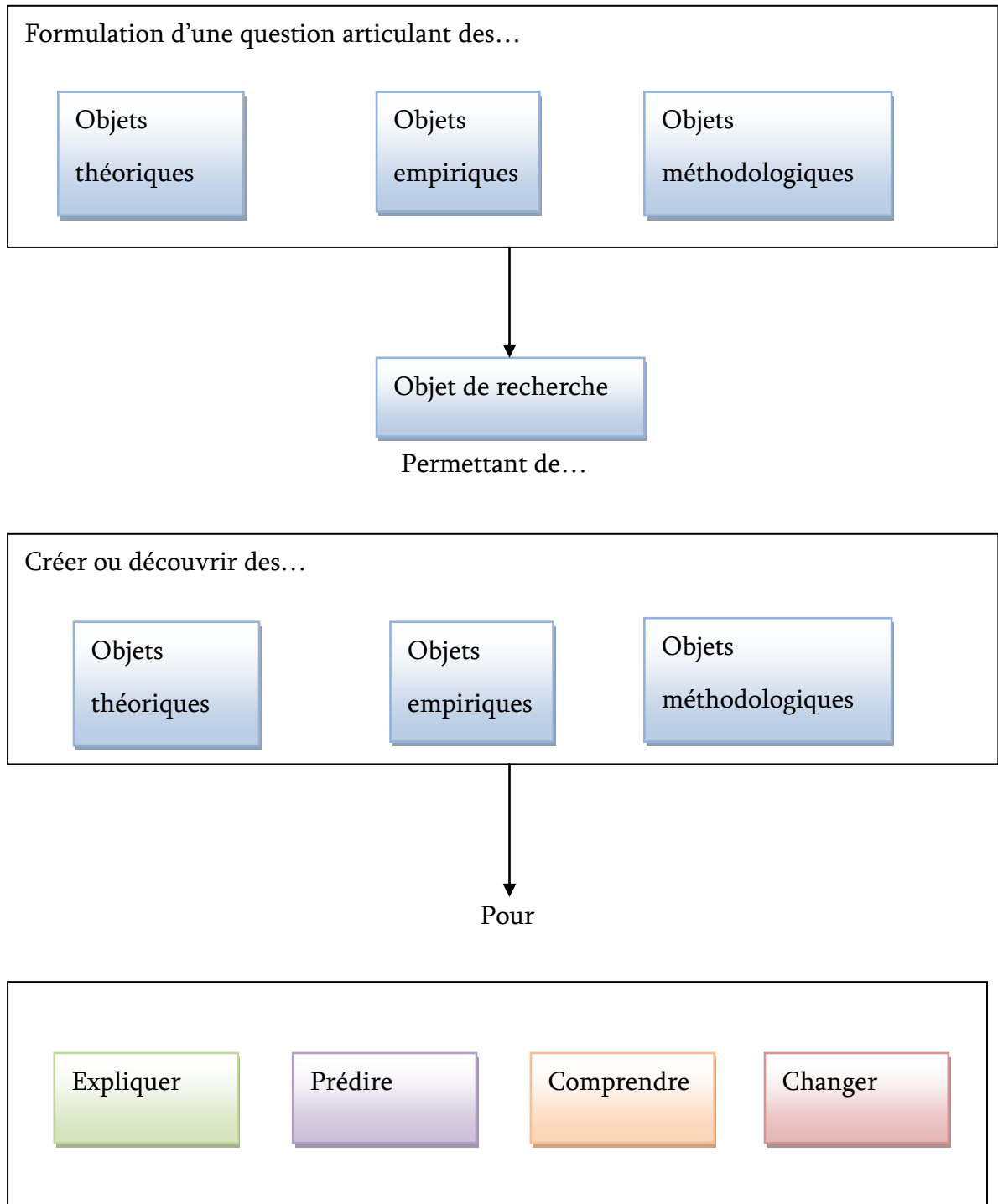
Le chercheur peut utiliser différents points de départ pour déterminer son objet de recherche. Il provient souvent d'une revue de littérature, de concept, des modèles théoriques, d'observations issues du terrain, de problèmes managériaux, d'un intérêt portant sur le phénomène, des approches méthodologiques (Allard-Poesi et Maréchal, p.46 *in* Thiétart et coll., 2007).

*« Les difficultés des entreprises et les questions des managers peuvent être des points de départ privilégiés pour la recherche en sciences de gestion Une problématique construite sur cette base permet d'avoir un ancrage managérial intéressant [...] Dans le cas de recherches très inductives et relevant par exemple d'une approche interprétative (Giona et Chittipeddi, 1991), le chercheur part souvent avec une question très large et un terrain de recherche. Son objet de recherche va véritablement émerger à mesure que sa sensibilité et sa compréhension du contexte se précisent. »* (Allard-Poesi et Maréchal *in op cit*, p.48-50)

Notre cadre conceptuel des contrats psychologiques dans les organisations (Rousseau, 1995) nous permet d'appréhender le « réel », le phénomène observable et son étude. Cet angle d'approche des comportements socialement responsables induit des objets de recherche d'ordre théorique et/ou méthodologique (*op cit*, p.39) que nous

développons ci-dessous (5.2.1, 5.2.2, 5.2.3) afin d'expliquer, prédire, comprendre et changer la réalité.

Figure 11 : L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche (figure 2.2, Allard-Poesi et Maréchal *in op cit*, p.39)



### 5.2.1 Un problème managérial concret

Notre objet de recherche est les comportements socialement responsables des salariés lors de la réalisation de leur travail (pratiques in-rôles en opposition avec les pratiques extra-rôles tels que la philanthropie d'entreprise). Notre revue de concepts croisant R.S.E/ contrat psychologique dans les organisations nous amène à formuler plusieurs propositions de recherches :

Tableau 3 : Synthèse des propositions de recherche

P1	<b>La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E</b>
P2	<b>Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables</b>
P2'	<b>Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés</b>
P3	<b>Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables</b>
P4	<b>Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés</b>

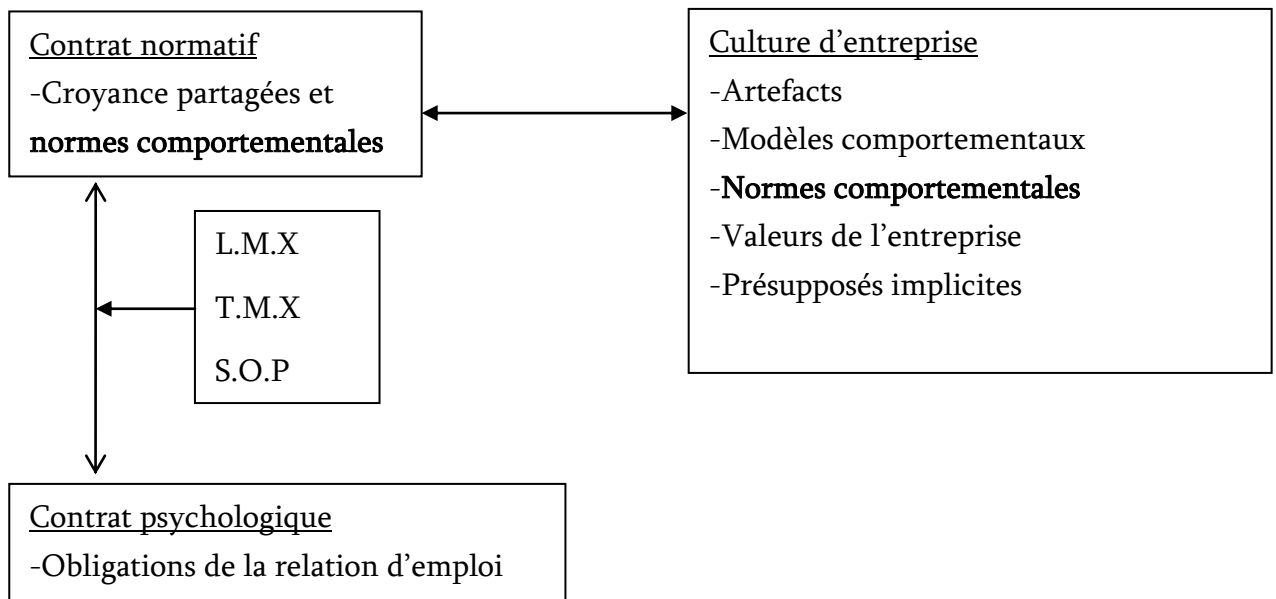
Ces propositions de recherche mobilisent plusieurs cadres théoriques qui sont parties intégrantes des contrats psychologiques dans les organisations (Delobbe et *al.*, 2005) : les contrats psychologique et normatif puis les concepts de l'échange-Leader-Membre (L.M.X), du Team-Member-Exchange (T.M.X) et du Soutien.Organisationnel.Perçu (S.O.P). Ces cadres théoriques expliquent le maintien et la transmission des obligations de la relation d'emploi. (Confère 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3)

### 5.2.2 Un objet théorique

Notre approche du problème managérial fait apparaître des problèmes théoriques, notamment (i) la formation et (ii) la transmission des obligations socialement responsables, puis (iii) leur maintien. Par ailleurs l'échange social nourrit notre réflexion quant à l'influence des croyances, des normes socialement partagées sur les comportements. D'autres parts des facteurs organisationnels peuvent être à l'origine des comportements socialement responsables tels que l'utilisation des ressources organisationnelles tangibles et intangibles: des budgets, l'organisation du travail, des parties prenantes internes et des facteurs situationnels comme des parties prenantes externes à l'entreprise.

Les théories du L.M.X son « extension » le T.M.X ainsi que le S.O.P sont des construits différents ou connexes au contrat psychologique ; néanmoins ils peuvent être considérés comme inclus dans la théorie des contrats psychologiques (Coyle-Shapiro et Parzefall, *in* Delobbe et *al.*, 2005). Ces trois construits théoriques nous permettent d'analyser en partie, la formation, la transmission et le maintien des obligations socialement responsables.

Schéma 9 : Schématisation théorique explicative



### 5.2.3 Un objet méthodologique

L'enjeu méthodologique est la détermination des différentes sources de données et les multiples analyses nécessaires pour répondre à nos propositions de recherche et à notre question générale: Quels sont les antécédents des comportements socialement responsables des salariés?

Nous privilégions (en lien avec nos cadres conceptuels) dès lors les séparations suivantes qui sont toutes les trois des axes d'analyses ou des angles d'approche de notre recherche *a priori* nous permettant de répondre à notre problématique :

- (i) des situations favorables et défavorables (des situations, des événements) et les croyances des salariés
- (ii) du sens donné à la R.S.E (schéma mental) et des normes socialement partagées (contrat normatif)
- (iii) de la compréhension de la transmission des obligations de la relation d'emploi entre le manager et leurs collaborateurs et l'utilisation de ressources financières, humaines et des savoir-faire etc.

Ces trois axes d'analyse nécessitent l'utilisation de plusieurs méthodes de recueil de données et traitement. Nous développons ci-dessous (5.3) dans notre stratégie de recherche et la méthodologie en accord avec notre positionnement épistémologique. Notre objectif est également de maintenir une validité interne<sup>15</sup> (validité des résultats) et externe<sup>16</sup> (généralisation et transférabilité des résultats).

### 5.3 La méthodologie de la recherche

Notre travail s'inscrit dans une logique exploratoire pour expliquer des faits et les comportements socialement responsables. Nous partons du particulier pour aller vers le général. Notre travail vise à proposer une généralisation des connaissances pour un phénomène social peu connu à partir d'un cas unique d'entreprise (Yin, 2009 fig 6.1, 2009, p.176).

#### 5.3.1 Une recherche qualitative

Notre recherche se focalise sur l'étude des comportements socialement responsables des salariés afin d'identifier les antécédents à partir d'un cas unique d'entreprise. Nous avons choisi une entreprise du secteur du travail temporaire et du recrutement dont la politique R.S.E existe depuis plusieurs années afin d'éviter l'étude dans le cadre d'un changement organisationnel ce qui représenterait un biais pour notre problématique. Au contraire notre volonté est de mener une recherche à visée compréhensive sur des comportements actuels pour en déterminer les origines. Nous avons ainsi écarté deux autres entreprises (Mars inc et EDF) dont les conditions d'application de la R.S.E ne correspondaient pas à nos critères et notre approche selon les contrats psychologiques dans les entreprises. Notre exploration des comportements est synonyme d'une méthodologie qualitative ; en effet, le chercheur en science sociale

---

<sup>15</sup> Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier *in* Thiétart et coll., p.278 « La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales ».

<sup>16</sup> « La validité externe de la recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. » (op cit, p.286)



« *s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique* ». Coombs (1974, selon Brabet 1988 *in* Thiétard et coll, p.99). Lorsque les phénomènes sont peu connus, une recherche terrain et l'étude de cas en profondeur est préférée à toute autre méthode (Miles et Huberman, 2003). Notre position sur le terrain de recherche par conséquent est ethnographique et monographique. L'ethnographie est utile au chercheur pour comprendre des systèmes de croyances et de pensées et des situations au sein d'un groupe [...] elle peut nous aider à mieux comprendre des théories plutôt qu'à les tester [...] les questions que se posent le chercheur sont « comment » et « pourquoi » [...] ces études sont centrée sur un problème [...] pour comprendre le monde au travers des yeux des personnes étudiées en étant sur le terrain [...] le chercheur aura certainement plusieurs théories pour expliquer le problème qu'il étudie ce qui représente un travail de revue de littérature conséquent pour démontrer l'intérêt de la recherche [...] contrairement à la méthodologie quantitative, l'ethnographie requiert l'identification de variables qui sont relatives à la constitution du groupe servant l'étude [...] le chercheur adoptera une position d'observateur participant ou non en devenant membre du groupe sans réaliser les tâches du groupe tel un salarié sous peine de perdre en objectivité et de s'étudier lui-même [...] il recherche des paradoxes [...] les interviews sont des moyens très intéressants pour le chercheur, il veillera à « parler la même langue » que les personnes interviewées et à délaissier les terminologies académiques [...] l'ethnographie est une forme de recherche visant la « construction » théorique » (Pratt et Kim *in* Hollingshead et Scott Poole, 2012) (traduction libre).

Tableau 12 : Présentation de quelques démarches de recherche (Royer et Zarlowski *in* Raymond-Thiétard et coll, 2007, p.147)

Démarche	Expérimentation	Ethnographie	Théorie enracinée (grounded theory)
<b>Objectif principal de la démarche</b>	Tester des relations causales	<b>Décrire, expliquer ou comprendre un phénomène social particulier dans son environnement naturel</b>	Elaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités
<b>Mise en œuvre de la démarche</b>	Test d'hypothèses, souvent effectué en laboratoire, sur des petits échantillons homogènes	<b>Analyse d'un cas en profondeur</b>	Etude de cas multiples
<b>Collecte des données</b>	Dispositif strictement contrôlé de recueil de données qui se concrétise par un plan d'expérience dans lesquels les facteurs explicatifs varient	<b>Processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer</b> <b>Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte</b> <b>Méthode secondaire tout type</b>	Processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories Méthodes utilisées : entretiens ainsi que tout autre type de méthode, notamment exploitation de sources documentaires, observation
<b>Analyse</b>	Analyse quantitative, notamment analyse de variance	<b>Analyse qualitative essentiellement</b>	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaires
<b>Références</b>	Campbell et Stanley (1966) Shadish, Cook et Campbell (2002) Spector (1981)	<b>Atkinson et Hammersley (1994)</b> <b>Jorgensen (1989)</b> <b>Van Maanen (1983)</b> <b>Reeves Sanday (1983)</b>	Glaser et Strauss (1967) Strauss et Corbin (1994, 1998)

De plus notre analyse et nos résultats suivent le processus décrit par Yin (2009, p.176) de l'analyse linéaire structurelle. Cette démarche selon le même auteur est une approche standard en recherche, elle prévoit l'énoncé d'un problème, la revue de littérature, les sujets de la recherche font ensuite l'objet de la collecte de données, de leur analyse, des conclusions et des implications pour la recherche. Cette structure est adaptée pour des recherches exploratoires, explicatives et descriptives.

### 5.3.2 Une logique inductive

Le chercheur doit choisir entre le raisonnement déductif et hypothético-déductif ou la logique inductive et/ou l'abduction, pour aborder sa recherche.

La logique déductive permet de tester « *le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques. La logique inductive commence par l'observation de faits dont la régularité ou leurs liens expliquent l'expérience. Dans ce cas, la logique inductive part du particulier pour aller vers le général* » (Charreire et Durieux *in* Thiétart et coll, 2007). En sciences de gestion ou « *en sciences sociales, l'objectif n'est pas de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, valides [...] on dit alors que le chercheur procède par abduction ou adduction* » (*op cit, ibidem*). *L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans un but d'explication* » alors que la logique inductive et/ou abductive s'inscrivent dans des recherches exploratoires.

Notre travail s'effectue dans une logique inductive, nous ne formulerons pas d'hypothèses de recherche à l'issue de l'exploration du terrain et de notre immersion en entreprise. Nous ne construirons pas de modèle de recherche pour le tester ensuite.

### 5.3.3 Une épistémologie interprétativiste

La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche car elle permet d'en asseoir la validité et la légitimité. La réflexion

épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990 *in* Gavard-Perret et *al.*, 2008).

Les trois paradigmes épistémologiques sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Thiétart et coll., 2007).

Le chercheur positiviste vérifie par des hypothèses ontologique, déterministe et théorique préalablement formulées ; il élaborera son objet de recherche « *à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité, ou entre les théories et les faits* » (Landry, 1995 *in* Thiétart et coll., 2007, p.41).

Pour les interprétativistes, l'approche rigoriste scientifique se construit en éclairant des règles de causalité. Autrement dit, les relations causales expriment la réalité naturelle du monde observable.

Pour les constructivistes, l'objet de la recherche est indissociable du phénomène étudié. Il existe selon Guba et Lincoln (1989, *in* Gavard-Perret et *al.*, 2008), trois niveaux de questionnement : ontologique, épistémologique et méthodologique. Cette approche est un construit interdisciplinaire et intègre *de facto* des principes des sciences durs aux sciences sociales (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

Tableau 13 : Approches de la réalité et objets de recherche (Allard-Poesi et Marchal, *in* Thietart et *al.*, 2007, p.35)

<b>Vision de la réalité</b> <b>Relation sujet/objet</b> <b>Objectif de la recherche</b> <b>Validité de la connaissance</b>	<b>Approche positiviste</b>	<b>Approche interprétativiste</b>	<b>Approche constructiviste</b>
<b>Origine de la connaissance</b>	Observation de la réalité	Empathie	Construction
<b>Vision de l'objet de la recherche</b> <b>Nature de l'objet de recherche</b> <b>Origine de l'objet de recherche</b> <b>Position de l'objet dans le processus de recherche</b>	Interrogation des faits Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité Extérieure au processus de recherche	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène Immersion dans le phénomène étudié Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Développement d'un projet de connaissance Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses Intérieure au processus de recherche Guide et construit dans le processus de recherche
<b>Références</b>	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988) ; Lincoln et Guba (1985) Schwandt (1994)	Von Glaserfeld (1988) Le Moigne (1995) David (2000, a et b) Chanal et al. (1997)

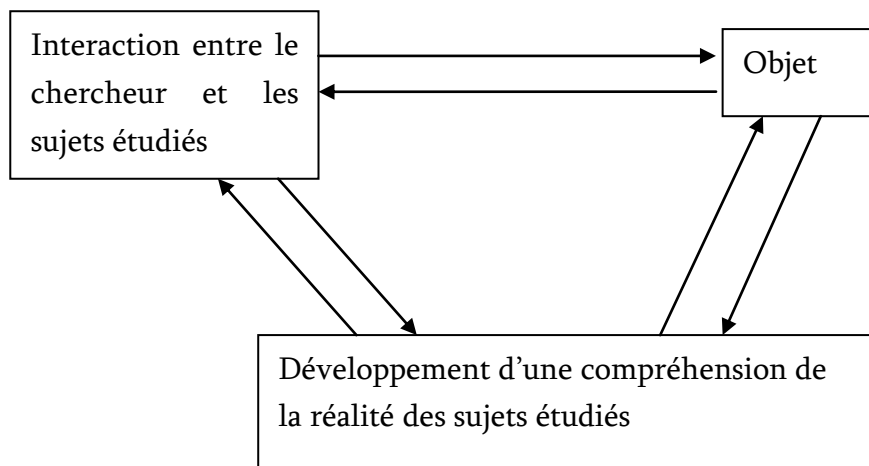
Les constructivistes et les interprétativistes créent leurs environnements par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Les interprétativistes interprètent, comprennent les significations subjectives alors que les constructivistes visent la production de connaissance en construisant un outil de gestion. Pour notre recherche, nous abordons l'objet de notre recherche dans une perspective interprétativiste. Les

implications pour notre recherche sont les suivantes (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 p.43 selon Thiétart et coll., 2007):

- La réalité est essentiellement mentale
- Le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants
- Le chercheur développe une compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction

En conclusion, l'objet de la recherche présuppose une immersion pour étudier (et observer) le phénomène. Par ailleurs, l'élaboration d'une problématique générale dirigeant le processus de recherche nécessite une adaptation constante de l'objet de la recherche au terrain ; « *ce n'est qu'à la fin de la recherche que l'objet prend sa forme définitive* » (op cit ibidem).

Figure 12 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative (op cit ibidem)



L'objet principal de notre recherche est à la fois issu de notre intérêt pour la thématique de la recherche : la R.S.E, l'intérêt pour la théorie des contrats psychologiques et plus largement la croyance que l'interaction sociale est un facteur explicatif majeur des pratiques au sein des groupes (approche psycho-sociale).

## 5.4 L'instrumentation de la recherche

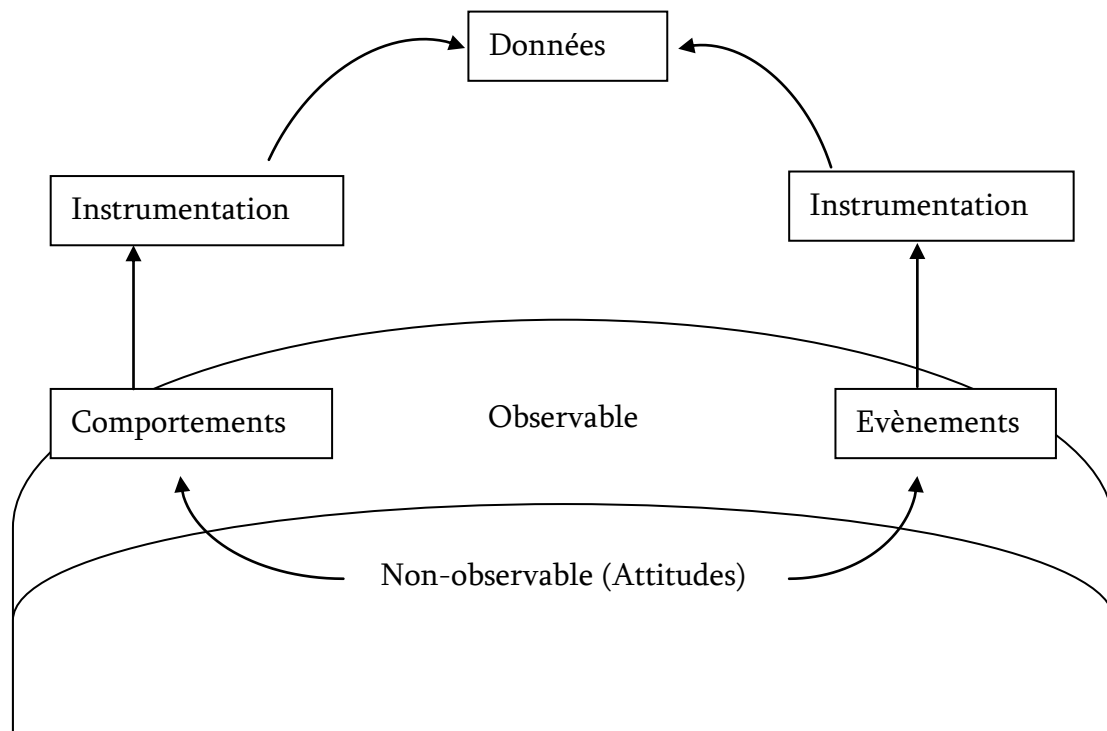
L'instrumentation de la recherche correspond à l'opérationnalisation de nos choix méthodologiques, il convient de répondre à la question **comment mener notre investigation sur le terrain de recherche ?**

### 5.4.1 Définir le comportement du chercheur

« *Les données sont traditionnellement perçues comme des prémisses des théories [...] il s'agira de répondre à la question « quelles approches avec quelles données ? »* (Baumard et Ibert *in* Thiéhart et coll., 2007, p.85).

L'instrumentation de la recherche correspond à la collecte des données, dont il conviendra de définir les sources potentielles en cohérence avec la logique inductive et notre épistémologie interprétativiste. Toutefois notre immersion au sein de l'entreprise Adecco relève d'une recherche ethnologique qui nous offre des potentialités de collectes de données très larges. Les recherches dites ethnologiques sont réputées descriptives, le chercheur est ainsi en mesure d'observer, de participer et de pratiquer des relevés par différents supports : les écrits, les symboles, les discussions, les interviews etc. (Miles et Huberman, 2003). Selon ces mêmes auteurs, « *la première tâche analytique est de découvrir et d'expliquer les façons dont les gens dans un contexte (de travail) particulier en viennent à comprendre leur situation quotidienne, à en rendre compte, à agir sur elle ou au moins à la gérer* » (*op cit*). L'ethnologie est une « *approche de l'analyse de données* » qui permet au chercheur de collecter un nombre très important de données ; la difficulté pour le chercheur est de compiler une grande masse de données secondaires et primaires pour généraliser les connaissances car il « *questionne, observe ou examine* » (*op cit*).

Figure 13 : Trois modalités de constitution de données (Baumart et Ibert *in* Thiéthart et coll., 2007 p.87)



Pour notre recherche nous avons au préalable choisi de nous placer en observation non-participante (majoritairement) ce qui nous offre plus de possibilités de relever les comportements des salariés. Nous avons néanmoins participé en tant qu'acteur aux actions organisationnelles : la formation à la R.S.E (handicap, diversité...), des newsletters etc. dans une proportion bien moindre. L'observation participante reste pour notre recherche un comportement qui nous permet de collecter une masse de données pour relever *in situ* les comportements des salariés. **De plus notre choix s'inscrit également dans une collecte organisée de données primaires et secondaires pour ensuite procéder à une analyse en profondeur des données en utilisant le processus de triangulation des données.**

*« Le chercheur qui recourt à l'observation peut porter un regard neuf sur ce que les personnes étudiées estimerait aller de soi et omettraient tout simplement de mentionner dans le cadre d'entretiens classiques [...] l'observation vise également à briser la façade des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs*



*et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation sur laquelle porte l'étude.»*

(Gavard-Perret et al., 2008, p.151)

#### 5.4.2 Le recueil des données

La collecte des données est une phase importante du travail issue du terrain, elle permet de préparer la phase d'analyse (Yin, 2009). Selon Yin (2009), une partie des recherches sont focalisées sur la collecte d'informations au niveau individuel pour répondre à un questionnement au niveau d'un groupe de travail ou d'une organisation. Dans ce cas, la collecte des données uniquement basée sur les entretiens individuels peut se révéler insuffisante, le chercheur se basera aussi sur les documents internes de l'entreprise. Toutefois, le chercheur ne pourra exclusivement se baser sur des données générales de l'entreprise, les données de sa recherche seront collectées aussi au niveau individuel.

Tableau 14 : Le design versus la collecte des données : les différentes unités d'analyse (Yin, 2009, p.89, traduction libre)

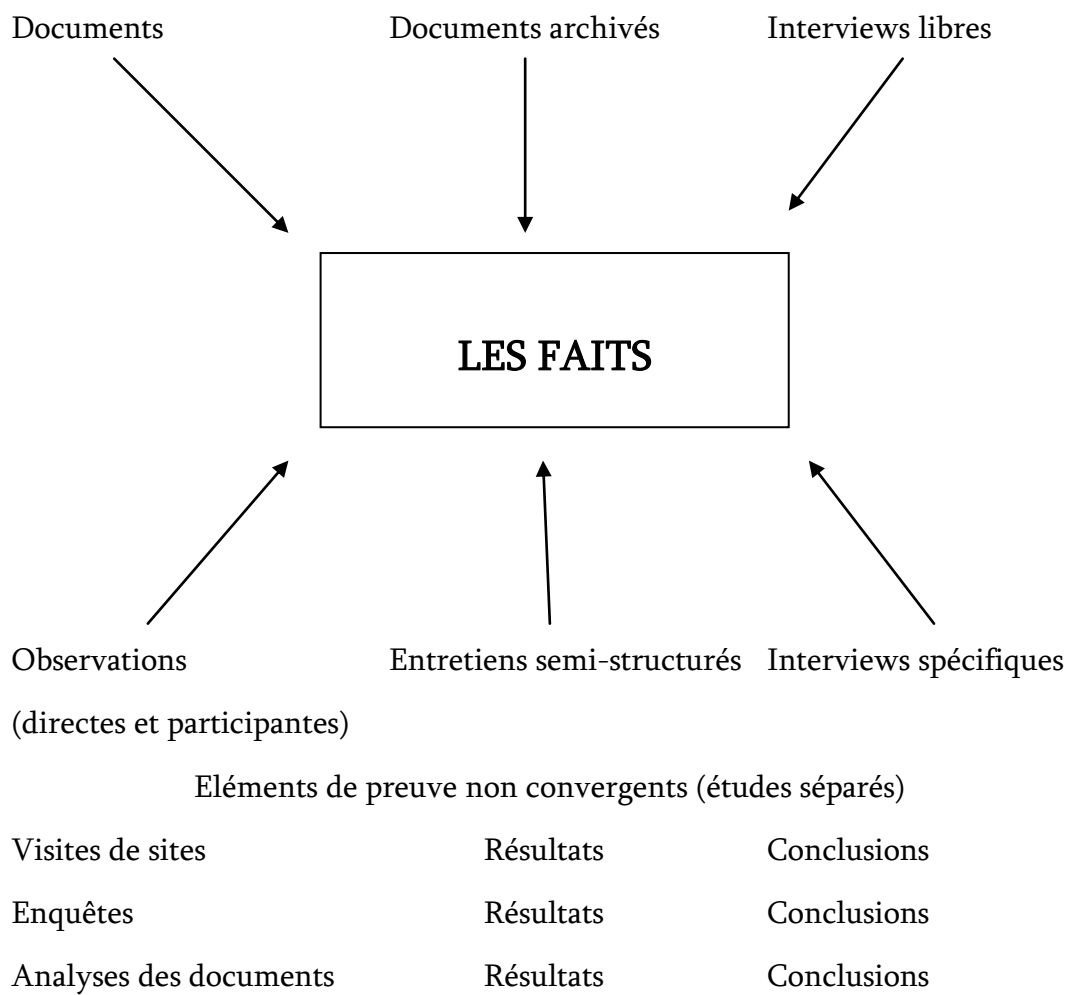
		<b>Source de collecte des données</b>		
		<b>Au niveau individuel</b>	<b>Au niveau de l'organisation</b>	
<b>Design</b>	<b>A propos d'un individu</b>	Comportement individuel, attitude et perception	Enregistrement des managers et des employés	<b>Conclusions de l'étude</b>
	<b>A propos d'une organisation</b>	Comment et pourquoi fonctionne l'organisation	Pratiques de GRH Conséquences pour l'organisation	

**L'immersion ethnographique permet la collecte de plusieurs sources de données** ; les données méritent d'être isolées pour comprendre ce qu'elles peuvent apporter selon le niveau d'analyse souhaitée par le chercheur (individuel, groupe). La triangulation des données est un moyen rationnel d'utiliser plusieurs types de données

(Yin, 2009, p.114) qui sont au nombre de six : la documentation, les archives de l'entreprise, les interviews, l'observation directe, l'observation-participante, les artefacts (Yin, 2009, fig 4.1, p.102).

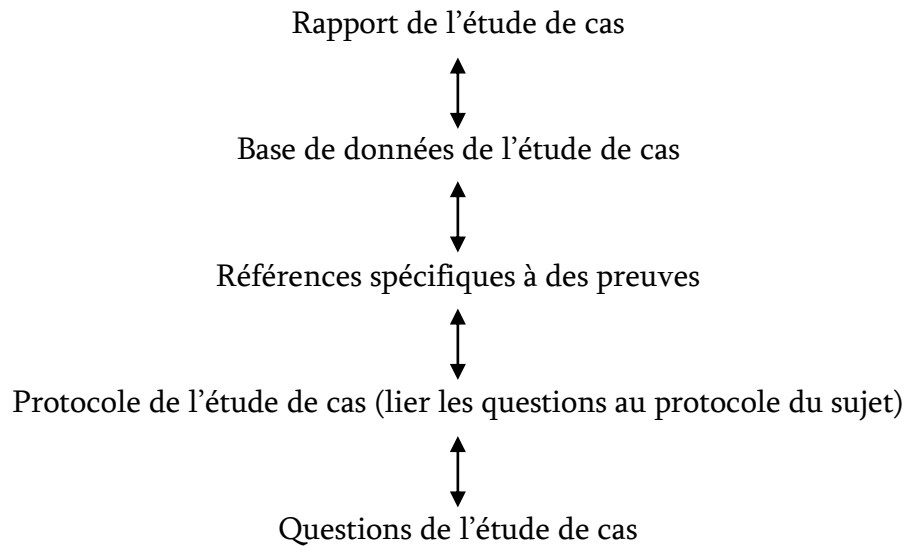
En résumé, la triangulation peut être schématisée de la manière suivante (Yin, 2009, p.117, Fig 4.2, Convergence and Nonconvergence of Multiple Sources of Evidence, traduction libre)

Figure 14 : La convergence des preuves (étude de cas)



De manière pragmatique, il faut maintenir avec rigueur dans la collecte des données : une « chaîne de preuves » pour assurer la qualité de l'utilisation des données.

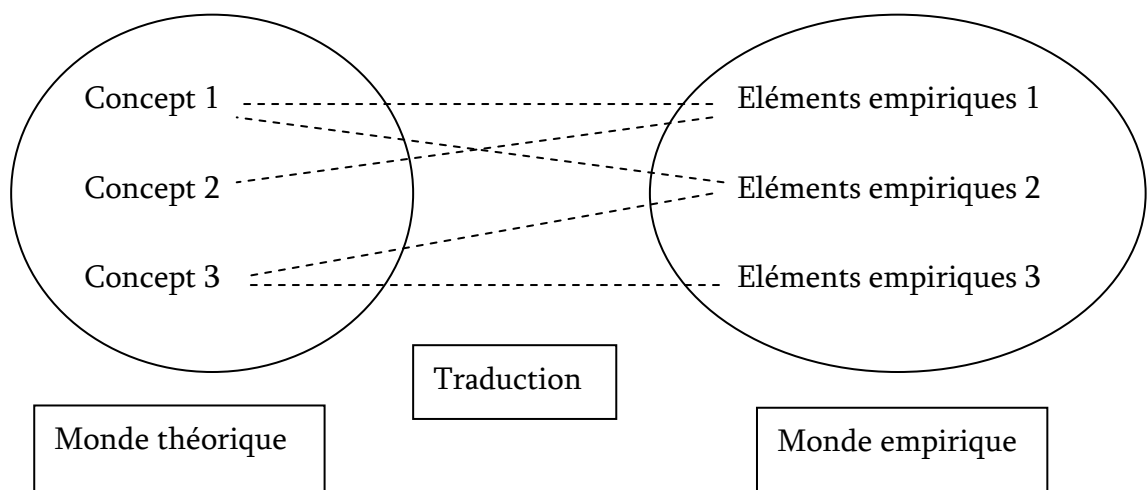
Figure 14': « Maintenir la chaîne des preuves » (Yin, 2009, p.123)



### 5.4.3 Lier les données, les concepts et les propositions de recherche

**Comment appréhender les données et les concepts avec nos propositions de recherche ?**

Figure 15 : Problématique de la démarche de traduction (Figure 7.1, Angot et Milano *in* Thiétart et coll., 2007, p.176)



Au sujet de notre recherche, l'objectif premier était de relever les différences entre l'énoncé de la R.S.E, la volonté de la direction R.S.E en France et les comportements des salariés. Cette première approche nous permet d'identifier les obligations de la relation d'emploi socialement responsables présentes dans les pratiques organisationnelles. Nous répondons ainsi à une question générale « **quelles sont les obligations socialement responsables aux yeux des salariés ?** ». Ensuite nos propositions de recherche sont liées à des concepts et des données qui nous permettront de répondre à notre question de recherche. Nous répondrons au point suivant (5.4.3) avec plus de détail quant aux différents traitements de données qui assurent la validité interne de la recherche.

Tableau 3 : Synthèse des propositions de recherche

P1	La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E
P2	Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables
P2'	Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés
P3	Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables
P4	Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés

Tableau 15 : Relier les concepts, les propositions de recherche et les données

Concepts	Propositions	Données
<b>Contrat Psychologique</b> (individuel) -Les obligations de la relation d'emploi	<i>Vérifier la différence entre l'énoncé de la stratégie de la R.S.E et les comportements des salariés</i>	-Comportements des salariés -Discussions et réunions -Observation-participante -Témoignages et entretiens libres -Documents internes
<b>Contrat normatif</b> -Les croyances partagées -Les normes comportementales	Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables	-Entretiens semi-directifs et -Triangulation des données
	Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés	
	La DRH contribue à la « gestion » des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E	
Les PP interviennent dans les deux concepts	Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés	
L.M.X, T.M.X et S.O.P	Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables	

#### 5.4.4 La phase exploratoire

**Comment relever les comportements socialement responsables des salariés opérationnels ?**

**Notre étude et notre réflexion sont à ce moment de la recherche animées par les questions suivantes (confère p.43) :**

-Quels sont les comportements socialement responsables des salariés ? Quelles sont les obligations de la relation d'emploi ?

-Quels sont les écarts entre l'intention stratégique (la volonté de...) et les réalisations (comportements des salariés) ? Quelles sont les fonctions concernées par la R.S.E ? Qui sont les salariés participant au déploiement de la R.S.E et pour quelles raisons ? Qui contribue (les parties prenantes internes) à la formation des obligations d'emploi ?

Cette phase vise la compréhension des comportements socialement responsables actuels au sein de l'entreprise par la (i) détermination des relations entre les salariés et les parties prenantes (qui interagit avec qui et dans quel but ?), et (ii) les artefacts (budget, règles, communication, brochures, mails, formations, logotypes, tableau de bord, discours de la direction, vidéos etc.) mis en place par l'entreprise qui ont une incidence sur les comportements. Notre position au sein de l'entreprise nous a permis de comprendre l'entreprise son fonctionnement et d'identifier les obligations socialement responsables aux yeux des salariés. Notre approche de la R.S.E dans l'entreprise nous a conduit dans un premier temps à déterminer les comportements au niveau opérationnel, c'est-à-dire à l'échelle de la région administrative où nous étions en immersion.

Ce premier travail révèle que les promesses de l'organisation sont toutes transmises aux salariés à l'exception faite des éco-gestes plus proches des préoccupations des middle managers. En effet, les Directeurs Administratifs et Financiers ont la possibilité de choisir des papiers recyclés, des véhicules de fonction

dont le taux d'émission de CO2 est faible. Néanmoins la sensibilisation des salariés permanents est faible à ce sujet et ne concerne pratiquement que la partie approvisionnement de la Direction Régionale. La politique R.S.E de l'entreprise contient pourtant ce critère visant à consommer de manière responsable et figure explicitement dans les documents internes nommé « éco-geste ». Toutefois notre entretien avec le manager de la R.S.E nous apprend que la difficulté pour l'entreprise même si elle s'inscrit dans la volonté de respecter le Grenelle de l'environnement est la mesure de ses actions comme, par exemple, la consommation d'eau ou d'électricité, centre de profit par centre de profit. Néanmoins certains mails échangés entre les membres de la direction générale à l'égard des opérationnels (Directeurs d'agence, ou recruteurs) disposent en pied de mail de la mention "veiller avant d'imprimer ce mail" pour réduire la consommation de papier. Cet exemple anecdotique, est révélateur d'une promesse de l'organisation qui n'est pas crédible au sens de Rousseau (1995), elle n'est pas suffisamment explicite pour signaler au salarié que l'entreprise s'engage dans une véritable politique de réduction de son impact environnemental. Par contre, l'ambiguïté quant aux attentes de la direction générale à ce sujet entre les managers opérationnels et certains recruteurs ou attachés technico-commerciaux dénote d'une interprétation divergente de la justification de la mise en place du Système d'Information de Ressource Humaine (S.I.R.H) chez le client. Cette action de vente est présentée comme nécessaire pour réduire le temps des tâches administratives et par conséquent concoure à l'amélioration de la rentabilité. Certains salariés promeuvent *a contrario* l'économie des ressources naturelles. Nous avons ainsi retenu dans nos interviews une question de seconde importance qui vise tout simplement à identifier l'obligation du salarié dans la mise en place d'un tel service auprès des clients. La confusion à ce sujet nous laisse à penser que les opérationnels justifient cette action par une réappropriation des idées de l'entreprise. La politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est effectivement transmise aux opérationnels dans sa totalité.

Tableau 16 : Exemples d'obligations issues de promesses dans le cas de notre étude

Obligations de l'employé de notre entreprise
Ne pas discriminer
Insérer les personnes éloignées de l'emploi
Former les salariés permanents et les intérimaires
Veiller à la santé et à la sécurité des collaborateurs et des intérimaires
Accompagner le travailleur temporaire dans les difficultés de la vie quotidienne (logement etc.)

Nous avons réalisé des interviews libres au sujet des métiers et de l'entreprise et/ou de la R.S.E auprès des salariés de l'entreprise Adecco France que nous résumons dans le tableau ci-dessous. **Nous avons réalisé ces interviews depuis la direction nationale R.S.E jusqu'au responsable de recrutement : de la stratégie à l'application.**



Tableau 17 : Les entretiens libres pour comprendre les métiers de l'entreprise et la R.S.E Adecco France

Salariés de la direction nationale	Postes en direction nationale	Objectifs	Durée
Jean-François Connan	Directeur de la R.S.E (Adecco France) et d'Adecco insertion	Comprendre la R.S.E de l'entreprise et les applications	1h30
Jérôme Gervais	Responsable de la fondation du groupe Adecco	Le fonctionnement de la fondation du groupe Adecco. Le lien entre la fondation et les salariés. Les comportements de citoyenneté organisationnelle	0h45
Johan Titren	Manager de la R.S.E (Adecco France)	Comprendre la R.S.E Adecco, les objectifs, les enjeux et les difficultés de l'animation de la R.S.E	1h00
Michel Poussier	Responsable qualité national	Comprendre l'interaction entre la démarche qualité et la R.S.E (démarche de certification en R.S.E) et les difficultés opérationnelles	0h30
Salariés de la direction régionale	Postes basés à Strasbourg	Objectifs	Durée
Vincent Punelle	Directeur Régional Adecco France, région Est	Les objectifs stratégiques de la R.S.E et les directives opérationnelles. Les obligations légales de l'entreprise, les difficultés relatives aux comportements socialement responsables et l'organisation régionale. Comprendre la R.S.E Adecco et les applications au niveau régional. Définir notre intervention comme notre comportement sur le terrain	3x 1h00
Benjamin Lehr	Assistant du directeur des ventes	La R.S.E et le plan d'action commercial de l'entreprise	0h30

## Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

François Wannemacher	Directeur des ventes	La R.S.E et le commerce, les grands comptes et les actions commerciales	1h00
Laurent Vogler	Responsable Ressources Humaines (RRH)	La R.S.E/ D.R.H et le métier de RRH. Les projets de la R.S.E de l'entreprise	1x 1h30
Michel Fedorko	Responsable de développement	Les règles du métier, les difficultés des pratiques concernant les TH et le métier de CDCI	5 x 0h30
Sarah Diestch	Assistante mission Handicap et compétences	Le recrutement des TH : sourcing, entretien, appui des agences	1x 0h45
Cécile Funck	Responsable de la formation, région Est	La gestion des formations, les entretiens annuels d'évaluation et le plan de formation	2x 0h30
Martine Mattioli	Adjointe du RRH	L'intégration des nouveaux salariés. La R.S.E et l'entreprise Adecco	2 x 0h30
Raphäel Dumont	Directeur Administratif et Financier	Les achats, les travaux en agence, le contrôle de gestion et la R.S.E	2x 0h45
Salariés de la direction régionale, niveau opérationnel	Postes	Objectifs	Durée
Sébastien Collard	Directeur de secteur Lorraine	Le rôle du directeur de secteur dans la mise en œuvre de la R.S.E. Sa fonction, ses missions. Son rôle auprès de l'Andrh.	2x1h00
Annie Viennet	Directeur de secteur Franche-Comté	Le rôle et les missions du directeur de secteur	0h30
Eli	Assistant du directeur de secteur, Alsace	La R.S.E dans l'entreprise	0h30

Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

Didier	Directeur de secteur Alsace	Le métier de directeur de secteur	0h30
Laurent Dolfus	Directeur d'agence B.T.P, Strasbourg	Le métier de directeur d'agence. La R.S.E et les intérimaires	1h45
Monsieur A	Directeur d'agence généraliste, Colmar	Le métier de l'industrie et du recrutement. La gestion de carrière des collaborateurs	1h00
Catherine Hay	Directeur d'agence généraliste Molsheim	La R.S.E et le métier de directeur d'agence	0h45
Laëtitia Braun	Responsable de recrutement, Strasbourg	La R.S.E et le métier de responsable de recrutement	0h45
Valentin Piat	Responsable de recrutement, Strasbourg	Le métier de responsable de recrutement	1h00
Madame Y	Responsable de recrutement, centre de recrutement, Obernai	Le recrutement des TH	1X0h30
Sophie Potin	Responsable de recrutement, Dijon	Le métier de responsable de recrutement et les TH	0h30
Adrien Lopez	Responsable du retail, région de Strasbourg	La R.S.E et les clients, les PME-PMI	0h30
Stéphane Cuny	Coordinateur prévention sécurité	La sécurité au sein de l'entreprise Adecco	1h00
Jean-Yves Le Mee	Coordinateur prévention sécurité, région Est	La sécurité au sein de l'entreprise Adecco et le diagnostic sécurité	0h35
Valérie Fargette-	Chargé de Candidat	L'animation et l'appui des CDCI auprès des agences et des actions en	3x0h45

Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

Oberlé	Intérimaire, Bourgogne	faveur des TH	
Najet	Chargé de Candidat Intérimaire, Alsace	L'animation et l'appui des CDCI auprès des agences et des actions en faveur de la formation	1x0h30
Séverine Chenevez	Responsable de recrutement, Franche-Comté	La santé et la sécurité dans les agences spécialisées en hôtellerie et restauration	0h20
Paulette Andréani	Responsable de recrutement, Alsace	Les actions R.S.E développées lors des réunions professionnelles entre l'entreprise Adecco et des directeurs des ressources humaines	2x0h30
Arnaud Péquignet	Responsable des marchés publics, région Est	La R.S.E et les institutionnels	0h30
Virginie Kremer	Contrôleur de Gestion Opérationnel	Le métier de CGO au sein de l'entreprise	0h30
Madame X	Directeur d'agence, Haguenau	Le métier de directeur d'agence	0h30
Nathalie Ravenet	Directrice d'agence, Vitry Le François	Le métier de directeur d'agence et la mobilité verticale (gestion de carrière)	0h30

### 5.4.5 La phase compréhensive

#### 5.4.5.1 Le choix de la population étudiée

Pour l'entreprise la population des directeurs d'agence et des recruteurs est cruciale dans la mise en pratique de la stratégie R.S.E. Ils en sont les acteurs et les garants, ils intègrent les externalités négatives et réalisent leur métier en tension avec des exigences de résultats économiques. (Confère 4.4.1 et 4.4.2)

Les directeurs d'agence interviennent dans la formation des contrats psychologiques de leurs collaborateurs et disposent de leur propre contrat psychologique (Rousseau, 1995). Les interprétations qu'ils ont, de la stratégie R.S.E, des mots d'ordre de la direction générale diffèrent peut être de celles de leurs collaborateurs. Néanmoins, la proximité des directeurs d'agence (managers opérationnels) et des responsables de recrutement (opérationnels) construit *a priori* un contrat psychologique commun aux deux catégories de salariés. Nous avons ainsi stratifié notre échantillon pour les trois raisons suivantes :

- (1) Les agences ciblées sont généralistes majoritairement hormis Nancy télé-service, Strasbourg B.T.P et Strasbourg évènementiel, soit trois agences sur les onze.
- (2) Nous avons ensuite séparé notre échantillon selon les directeurs de secteur, un dirigeant le secteur de la Lorraine un autre le secteur alsacien. Les agences sont au nombre de 6 en Alsace et 6 en Lorraine :  
Alsace: Strasbourg B.T.P, Strasbourg évènements, Strasbourg généraliste, Sélestat, Molsheim, Saverne  
Lorraine: Nancy télé-service, Sarrebourg, Saint-Dié, Remiremont, Sarreguemines, Lunéville
- (3) Pour étudier les obligations et les contrats normatifs nous avons conservé les groupes formés par le directeur d'agence et les responsables de recrutement. Le nombre de directeur d'agence est de 11 contre 25 responsables de recrutement (dont 2 assistants de gestion effectuant du recrutement)

5.4.5.2 La préparation des entretiens et leur déroulement

Nos guides d'entretien ont été constitués selon notre stratification de l'échantillon ; les questions semi-directives ont pour objet la collecte de l'opinion des interviewés sur les points précis de la R.S.E.

Nous avons préalablement pris les précautions suivantes afin notamment de limiter les biais dans notre recherche.

(a) Le guide d'entretien se situe au croisement des pratiques socialement responsables de l'organisation avec les concepts de la responsabilité sociale. Nous avons ainsi concilié une approche théorique de la R.S.E qui correspond entre autre à l'opérationnalisation de la pyramide de Carroll (1991) à laquelle s'ajoutent les spécificités légales françaises (GPEC ou employabilité, handicap au travail, égalité des chances, insertion professionnelle). Nous avons étendu ces principes à la citoyenneté<sup>17</sup> des salariés qui s'exprime dans deux directions selon Coyle-Shapiro (2002), l'organisation ou les individus. Cette dimension est aussi pour nous un moyen d'aborder les mécanismes d'entraide et de comprendre plus en profondeur les échanges entre les collaborateurs. Les questions qui en découlent seront également utiles à la compréhension des ressources échangées entre les salariés (objet théorique). En dernier lieu les questions doivent être en correspondance avec les énoncés de la stratégie de la R.S.E Adecco France. Cette opération ne nous a posé aucune difficulté, puisque les fiches de poste concernant les directeurs d'agence et les responsables de recrutement sont formalisées et très explicites. De plus, les critères de la R.S.E sont similaires en tout point avec ce que la loi requiert au sujet de la GRH. Par ailleurs notre première phase de recherche nous a permis de bien délimiter l'objet de recherche empirique qui est très proche des desideratas de la direction générale mais dont les particularités sont contextuelles à notre échantillon dont nous avons relevé les comportements au préalable (phase 1).

---

<sup>17</sup> La citoyenneté d'entreprise est un terme employé parfois en remplacement de la R.S.E (Crane et Matten, 2007)

(b) Nous avons décliné les thématiques de notre guide d'entretien selon les métiers. En effet, la rentabilité de l'entreprise et *in situ* des agences correspond au premier niveau de la pyramide de Carroll (*be profitable*) que nous avons traduit par (i) Comment travaillez-vous la rentabilité de l'agence ? A destination des Directeurs d'Agence et (ii) comment veillez-vous à la satisfaction des clients et des intérimaires pendant et après la délégation? Cette distinction est opérée à chaque fois que le thème est présent selon la position de l'interlocuteur dans l'organisation.

(c) Concernant les recruteurs plus en phase avec des tâches commerciales et en charge de la bonne exécution de la mission des intérimaires nous avons appréhendé le questionnement selon deux moments (temps différents): le premier est celui de la prise de commande du recruteur auprès de l'entreprise cliente. Ce temps est critique pour : la sécurité du salarié intérimaire (difficultés du poste), la sélection des candidats et la publication des offres d'emploi sans discrimination, déterminer les attentes d'évolution professionnelle des candidats, l'accompagnement des intérimaires dans les besoins de la vie quotidienne qui conditionne l'accès à l'emploi. Les intérimaires ne disposent pas toujours d'un véhicule pour se rendre à leur travail ou d'un logement en leur nom, ils ont l'aide du F.A.S.T.T (Fonds d'Actions Sociales du Travail Temporaire). Cet organisme est indépendant, propre au secteur du travail temporaire dont les prestations sociales couvrent les besoins des salariés intérimaires dans le domaine du logement, de l'accès au crédit et au permis de conduire. L'entreprise dispose également d'un C.E, notre question vise ainsi à comprendre si les intérimaires ont la possibilité d'accès à ces deux services et si les démarches des recruteurs sont centrés sur l'information et/ou l'accompagnement. Le deuxième temps que nous avons nommé « déléguer/vendre » nécessite une deuxième série de question qui concerne cette fois ci la phase de délégation du candidat intérimaire en poste. Les questions ont trait à la sécurité lors de la mission, le respect des engagements du client vis-à-vis de l'intérimaire (*play by the rules of the games*, Carroll, 1991), la dématérialisation RH (notre objectif est de comprendre les causes justifiant le développement et les ambiguïtés du sens donné à cette obligation d'emploi plus proche des préoccupations environnementales de

l'entreprise ou des gains de temps), le recrutement en CDD et en CDI (trajectoires professionnelles).

(d) Les questions initiales ont été formulées selon les points précis que nous voulions explorer. Nous avons veillé à réécrire nos questions avec le vocabulaire utilisé par les salariés de l'entreprise afin de limiter les biais cognitifs. En illustration, l'employabilité est auprès des salariés traduite en trajectoire professionnelle.

(e) Les questions sont formulées en commençant la phrase par « comment » de telle sorte que l'interlocuteur soit obligé d'expliquer la situation et de décrire ses comportements.

#### 5.4.5.3 Les thèmes et les questions à destination des directeurs d'agence

Tous les thèmes ne font l'objet que d'une question, les autres questions sont des questions de relance ou d'approfondissement (en italique). Les thèmes et les questions figurant dans le tableau ci-dessous constituent notre guide d'entretien à destinations des directeurs d'agence.

Tableau 18 : Les thèmes et les questions à destination des directeurs d'agence

Les thèmes	Les questions
Les valeurs du groupe et du leadership	Comment utilisez-vous les principes du leadership ou les valeurs du groupe dans votre management au quotidien ?
Les informations concernant la R.S.E	Comment abordez-vous la R.S.E dans votre management au quotidien ? <i>Comment transmettez-vous ces informations aux équipes ?</i>
Attitudes vis-à-vis des clients dont les pratiques sont discriminantes	Comment traitez-vous les demandes de recrutement discriminantes directes ou indirectes ? <i>Que conseillez-vous à vos collaborateurs ?</i>



L'intégration des TH dans le plan de développement agence	Comment est prise en compte l'intégration des TH dans l'activité commerciale de l'agence ? <i>D'autres sujets sont-ils intégrés dans le Plan de Développement Agence ?</i>
Métiers stratégiques et pénuriques	Comment insérez-vous identifiez-vous les besoins de main d'œuvre du bassin d'emploi et les métiers qui ne disposent pas de main d'œuvre qualifiée ?
Apprentissage (des règles et du métier)	Comment transmettez-vous le métier à vos collaborateurs ?
Conditions de travail : matérielles, sécurité et entente, entraide entre les membres de l'équipe	Comment les conditions de travail matérielles et l'environnement de travail ont-elles prises en compte ? <i>Les collaborateurs s'entraident-ils lors de période de surcharge de travail, de vacances ? Comment gérez-vous l'agression verbale des clients ou des TT envers un collaborateur de l'agence ?</i>
La rentabilité	Comment travaillez-vous la rentabilité de l'agence ? <i>Comment travaillez-vous la rentabilité des clients ?</i>

Nous totalisons 13h00 d'entretiens avec les directeurs d'agence retranscrits sous word.

#### 5.4.5.4 Les thèmes et les questions à destination des responsables de recrutement

Tableau 19 : Les thèmes et les questions à destination des responsables de recrutement

Phase recruter	
Les thèmes	Les questions
Non-discrimination	Comment traitez-vous les demandes de recrutement discriminantes directes et indirectes ? <i>Quels sont selon vous les critères les plus fréquemment énoncés ?</i>

Publication des offres sans manquement à la légalité	Comment publiez-vous une annonce de recrutement ?
Relevez les difficultés du poste	Comment relevez-vous les difficultés du poste de travail ?
Ouvrir le recrutement aux TH	Comment ouvrez-vous le recrutement aux personnes éloignées de l'emploi telles que les TH ?
Proposer aux intérimaires, les services du FASTT et du CE	Comment valorisez-vous les prestations sociales en faveur des TT telles que le FASTT ou celles de l'entreprise Adecco ?
Comprendre les attentes des évolutions professionnelles des TT	Comment gérez-vous les trajectoires professionnelles des TT ? <i>Comment faites-vous progresser les compétences des TT ?</i>
<b>Phase déléguer/vendre</b>	
Connaissances des risques du poste de la délégation	Comment appréhender-vous les risques liés à la délégation ?
Respect des engagements du client vis-à-vis de l'intérimaire	Quels sont les engagements non respectés par le client et que faites-vous pour qu'ils le soient ?
La dématérialisation	Comment engagez-vous les clients et les TT dans le projet de l'entreprise dématérialisée ?
Proposer de recruter un CDD ou un CDI (trajectoire professionnelle)	Comment développez-vous le placement en CDD ou en CDI ?

Nous totalisons 11h00 d'entretien pour les responsables de recrutement.

### 5.4.5.5 Les biais à éviter

Nous avons veillé à ne pas divulguer les guides d'entretien avant notre intervention pour limiter tout biais de contamination. D'autre part les questions ne suivent pas un ordre précis, pour limiter les biais d'anticipation. Les termes employés sont ceux des salariés et peuvent différer de ceux utilisés par la direction générale ; notre volonté est d'éviter les incompréhensions et les biais cognitifs. Nous avons testé notre guide d'entretien auprès de l'agence de Nancy télé-service pour valider la qualité et la pertinence de nos questions. Ce premier entretien s'étant très bien déroulé nous l'avons intégré dans le traitement de nos données ; cet entretien s'est effectué en la présence de Michel Fedorko responsable de développement RH avec lequel nous avons pu débriefer de la qualité des réponses et du déroulement. Nous avons décidé de ne pas modifier le guide d'entretien et de conduire en l'espace de huit semaines l'ensemble de nos entretiens. Les entretiens sont tous retranscrits et retournés aux directeurs d'agence qui ne nous ont fait aucune observation supplémentaire. Nous nous sommes engagés à conserver la confidentialité des entretiens auprès des salariés interviewés et à ne pas divulguer leurs identités.

### 5.4.6 Les traitements de données successifs

Les traitements de données successifs sont des moyens de répondre à nos propositions de recherche et nos angles d'approche. Nous avons procédé à 5 traitements de données successifs dont nous présentons schématiquement les attributs ; ils font l'objet d'explications approfondies quant à la procédure de traitement à chacun des chapitres présentant les résultats attendants.

Notre étude des comportements est un diagnostic R.S.E de l'entreprise qui a consisté au travers d'une deuxième phase par des entretiens semi-directifs (données primaires) à destination des Directeurs d'Agence et des Responsables de recrutement (les recruteurs). Cette population est principalement d'une ancienneté supérieure à trois années et à huit années pour les Directeurs d'Agence. Les salariés interviewés ont tous suivis le cycle de formation de l'entreprise qui dure 18 mois. Notre entretien avec

la responsable de formation en direction régionale fait état de l'obligation des salariés d'effectuer scrupuleusement le parcours de formation dans sa totalité qui prévoit notamment des formations juridiques et de non-discrimination ciblées et adaptées selon le métier de l'entreprise. La socialisation organisationnelle se poursuit par l'affectation d'un tuteur à l'entrée dans l'entreprise pour le nouveau salarié. Des réunions sont également menées métier par métier en région dont les thèmes variables traitent du commerce et plus largement de la vie des agences.

En synthèse :

(1) Nous avons procédé en deux étapes pour ce premier traitement des données. La première a pour but de réduire l'information récoltée pour conserver les idées maîtresses de l'opinion<sup>18</sup> des locuteurs en réalisant des résumés/synthèses des réponses aux questions posées lors de nos interviews. Ainsi le traitement des résumés ne correspond pas à un traitement vertical, c'est à dire entretien après entretien mais nous avons juxtaposé les réponses aux mêmes questions (traitement horizontal) ce qui se rapproche plus d'une analyse thématique (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

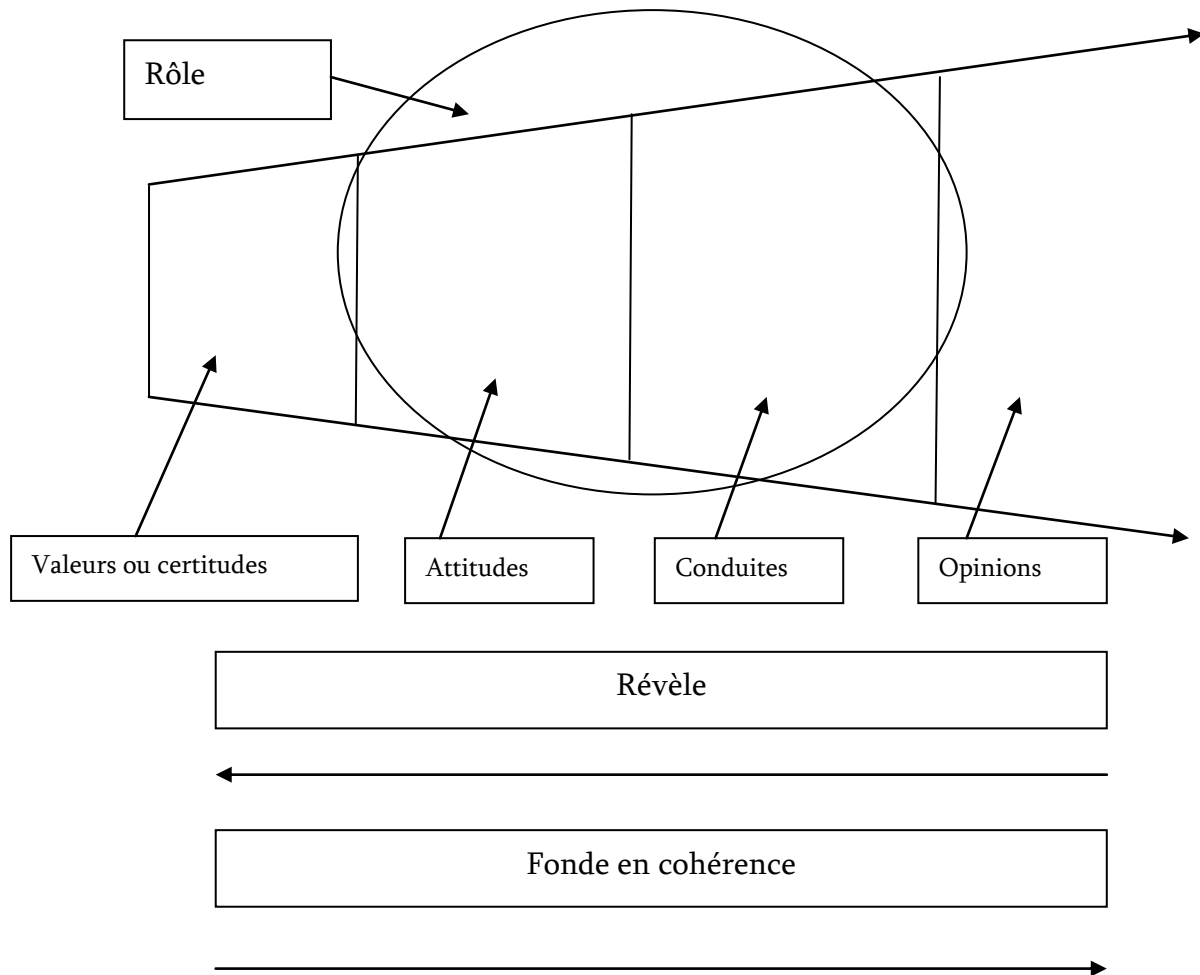
La deuxième étape a pour objet l'analyse et la présentation de nos résultats selon une grille croisant les thèmes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise avec les freins et les leviers qui façonnent les comportements. Les freins et les leviers sont une approche gestionnaire descriptive des ajustements qui peuvent mener à des améliorations. La logique est celle de la situation, un recruteur peut discriminer un candidat car il accède par exemple à une demande d'un client sachant que cette-fois il privilégie la satisfaction de son client. Ensuite les thèmes sont croisés dans la même grille avec les croyances partagées catégorisées en croyances limitantes (négatives) et aidantes (positives). Les croyances définies comme une certitude (Mucchielli, 1994) se traduisent au travers de l'attitude de la personne interviewée et par la suite dans son comportement. En effet, les attitudes prédisposent les comportements des individus.

---

<sup>18</sup>L'opinion des locuteurs est composée de trois parties, l'opinion, la connaissance et la croyance. Mucchielli (1994 *in* Mucchielli, 2001)

L'opinion des locuteurs « fond en cohérence » avec les attitudes de l'individu et révèle ses valeurs ou ses certitudes (Mucchielli, 2001).

Schéma 10 : La locution des interviewés A.Mucchielli (1994 *in* Mucchielli, 2001, p.23)



Pour les entreprises, les croyances partagées pourraient induire un second travail d'amélioration qui est en résonance avec l'interprétation des obligations de la relation d'emploi et le cadre théorique des contrats psychologiques. Cette remarque ouvre le débat de la « gestion des contrats psychologiques ». La grille d'analyse ci-dessous, permet de présenter les résultats en pointant les éléments majeurs pour chacun des thèmes de la R.S.E. Cette présentation peut servir en retour l'analyse des discours des salariés dans le cadre du diagnostic des comportements socialement responsables en entreprise ; elle pourrait devenir un outil de l'auditeur de la R.S.E.

Figure 16 : La grille d'analyse des comportements socialement responsables

Les thèmes de la R.S.E	Les freins		Les leviers		Les croyances aidantes	Les croyances limitantes	Les croyances aidantes	Les croyances limitantes
	PP internes	PP externes	PP internes	PP externes	Les directeurs d'agence	Les directeurs d'agence	Les recruteurs	Les recruteurs
Thème 1								
Thème 2								
Thème 3								

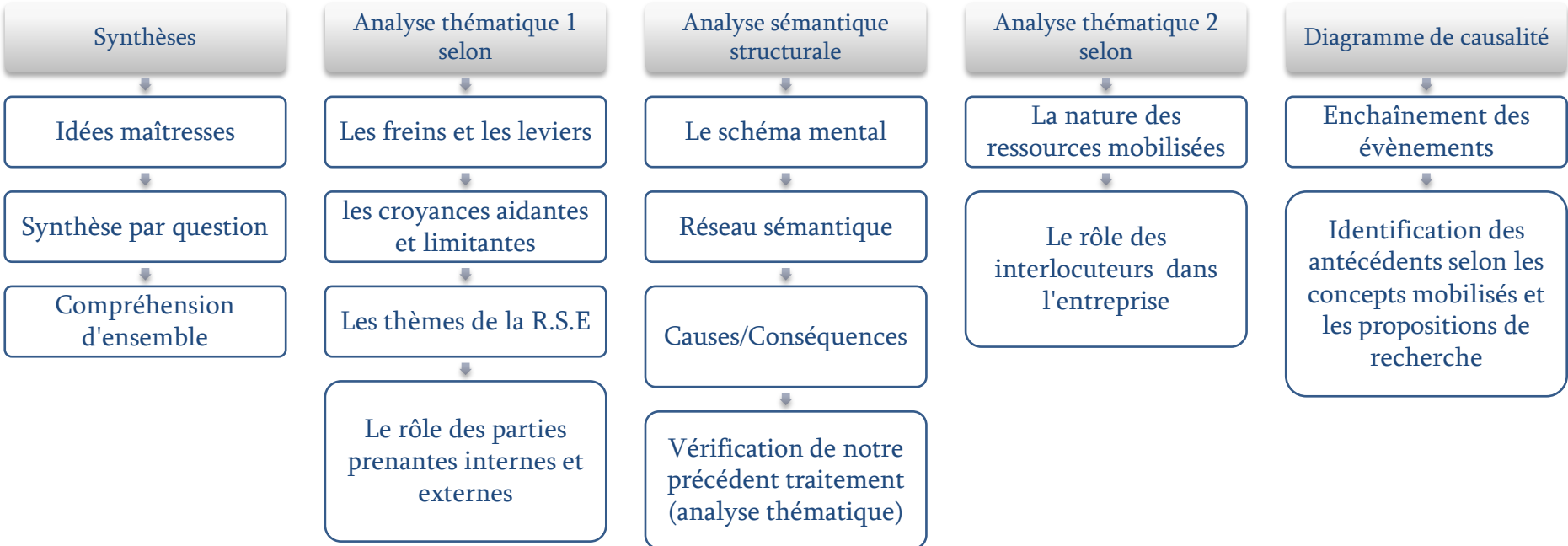
(2) La deuxième analyse concerne l'étude de la structure des sens attribués (donnés) aux réponses : « la structure des sens » selon l'analyse de contenu sémantique structurale (ou conceptuelle) et la méthode de Mucchielli. Nous avons procédé à la réalisation de 20 cartographies des sens donnés collectivement par les salariés à nos réponses. Ces réseaux de sens sont dans le cadre théorique des contrats psychologiques définis comme un schéma mental (confère 2.4.3.2). (**Proposition de recherche 2'**)

(3) Nous avons mené un troisième traitement de données pour déterminer les ressources au cœur de l'échange des directeurs d'agence et des employés. (**Proposition de recherche 3**)

(4) Notre quatrième traitement de données vise à l'identification des antécédents des comportements socialement responsables selon les causes et les conséquences. Nous avons utilisé la méthodologie préconisée par Miles et Huberman (2003). A l'issue de nos traitements de données, nous proposons un modèle des comportements socialement responsables. (Réponse à notre question de recherche générale)

En synthèse, la figure ci-dessous présente les traitements de données successifs de notre travail doctoral.

Figure 2 : les traitements de données successifs de notre travail doctoral





## 5.5 Conclusion du chapitre

Nos entretiens se sont concentrés sur les directeurs d'agence et les responsables de recrutement de la même agence. Nous avons compris le rôle de chacun d'entre eux et déterminé les questions puis procédé aux interviews. En synthèse, les interviews sont classées dans le tableau ci-dessous:

Tableau 20 : Bilan des interviews de notre recherche

Agences Alsace	Activités	Nombre de directeur d'agence interviewé	Nombre de responsables de recrutement interviewé	Nombre d'assistant(e) de recrutement interviewé
Strasbourg	Vente marketing et évènementiel	1	3	0
Strasbourg	Généraliste	Id°V.M.E	2	0
Strasbourg	B.T.P et transport	1	1	0
Sélestat	Généraliste	1	2	0
Molsheim	Généraliste	1	2	0
Saverne	Généraliste	1	1	1

Chapitre 5 Objets, méthodologie et instrumentation de la recherche

Agences Lorraine	Activités	Nombre de directeur d'agence interviewé	Nombre de responsables de recrutement interviewé	Nombre d'assistant(e) de recrutement interviewé
Nancy	Téléservice	1	2	0
Sarrebourog	Généraliste	1	2	1
Saint-Dié	Généraliste	1	1	0
Remiremont	Généraliste	1	2	0
Sarreguemines	Généraliste	1	2	0
Lunéville	Généraliste	1	3	0
Total	12 agences	11 directeurs d'agence pour 12h35 d'interviews	23 responsables de recrutement pour 10h35 d'interviews	2 assistantes de recrutement pour 0h30 d'interviews

## **Synthèse de la deuxième partie**

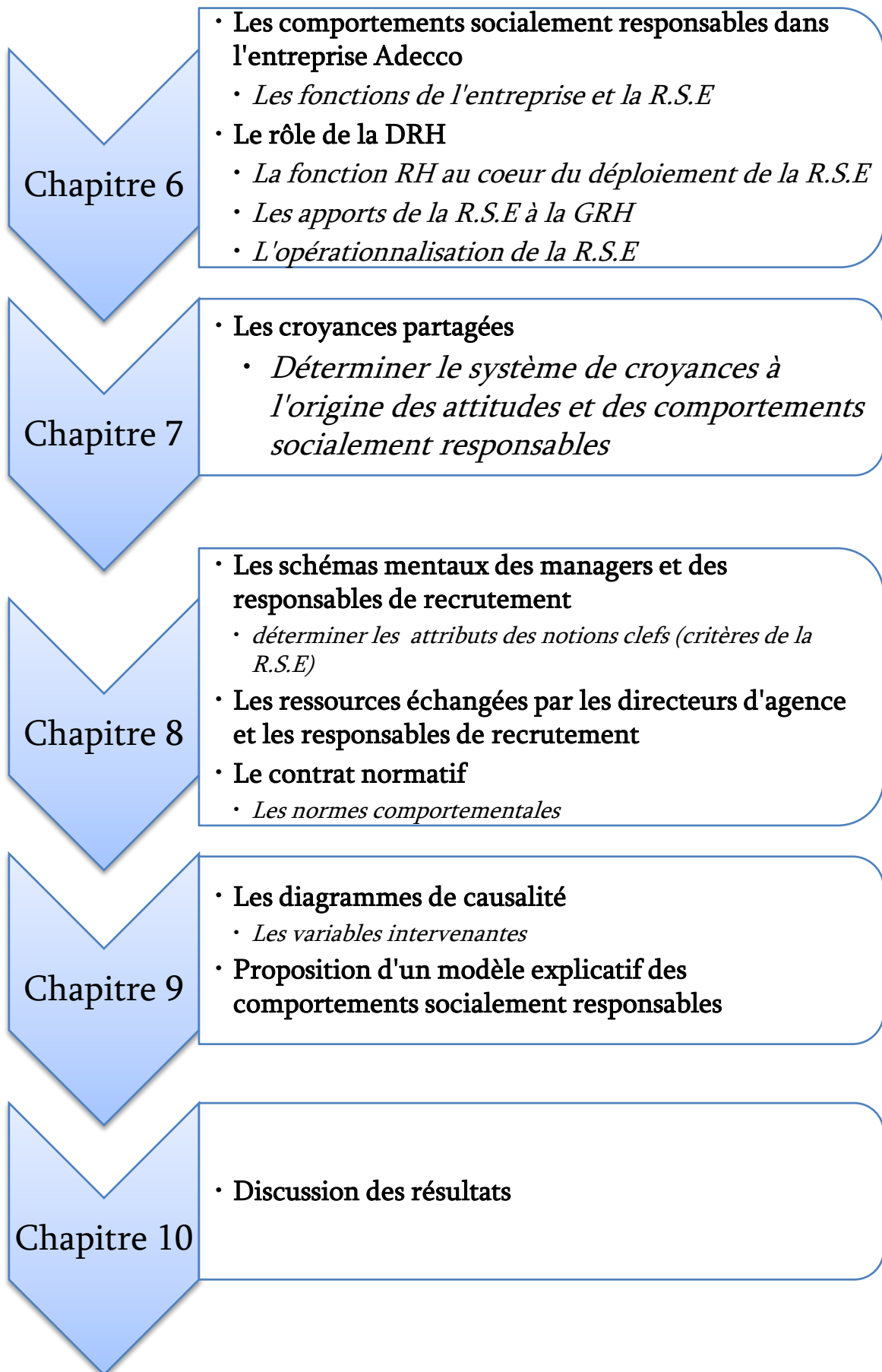
L'entreprise Adecco recherche au travers de la R.S.E à limiter les risques opérationnels. Elle diffuse l'ensemble de ses critères socialement responsables vers les salariés permanents, les candidats intérimaires, les clients et l'ensemble des parties prenantes externes. L'élargissement des responsabilités des entreprises temporaires, leur représentativité dans le monde du recrutement et l'antériorité des comportements organisationnels de l'entreprise Adecco justifient notre choix du terrain de recherche. Notre positionnement auprès de la direction régionale du grand Est, l'accès aux agences, puis la difficulté pour les opérationnels : les directeurs d'agence et les responsables de recrutement à opérationnaliser la R.S.E nous ont engagé à constituer notre échantillon avec cette population. Notre volonté de comprendre et d'identifier les causes, les origines, des comportements socialement responsables par le prisme de la dynamique psychosociale au travail renforce notre positionnement en entreprise par un positionnement ethnographique. L'accessibilité aux données est de fait variée et cette richesse accentue les possibilités d'interprétation et d'analyse. La multiplicité des sources permettra de trianguler les données par une démarche rigoureuse et de répondre à nos propositions de recherche qui sont autant d'angles de recherche pour cerner le phénomène que nous étudions. Les traitements de données successifs ont pour objectif de répondre à ces propositions et par conséquent à notre question de recherche : Quels sont les antécédents des comportements socialement responsables ?

*Partie 3 Contribution à la compréhension des causes  
des comportements socialement responsables*

## Introduction de la troisième partie

Cette troisième partie fait état des traitements de données successifs, des résultats et de nos analyses. Nous abordons ainsi en premier lieu la diffusion de la R.S.E et des obligations socialement responsables au sein de l'entreprise. Notre première analyse souligne le rôle de la fonction RH et plus particulièrement du RRH (chapitre 6) fort de notre immersion en entreprise (selon Miles et Huberman, 2003 l'ethnologie est un moyen d'analyse) avant de généraliser des connaissances sur le positionnement de la fonction RH vis-à-vis de la R.S.E. Le chapitre suivant est le premier chapitre de résultats issu des traitements de données, il a trait aux croyances partagées (chapitre 7). Le chapitre 8 a pour objet de faire ressortir les structures des sens (schéma mental) de relever les normes comportementales et d'identifier les ressources tangibles et intangibles. Les antécédents des comportements socialement responsables sont abordés définitivement en réponse à notre question de recherche au chapitre 9. Le chapitre 10 est une discussion des résultats de cette 3ème et dernière partie centrée sur la vue synoptique de la recherche (figure 3 : Les obligations de la relation d'emploi dans la perspective de l'échange social) présenté en introduction (0.8) ; nous resituons également nos résultats avec d'autres recherches.

Chacun de nos chapitres de résultats détaille le processus de traitement de données avant notre interprétation. Les méthodes et les outils d'analyse sont utilisés pour décrire, expliquer puis pour reconstruire un processus menant au comportement socialement responsable (modèle). **La finalité de notre recherche est d'apporter des réponses aux entreprises pour faciliter la mise en œuvre de la R.S.E et dans le même temps de générer des connaissances à des fins d'enseignement.**



## Chapitre 6

### La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

### 6.1 Introduction du chapitre

Le modèle de Svensson et *al.* (2010) ne stipule pas la participation d'autres parties prenantes que celle de la direction générale alors qu'il semble évident que la DRH ait un rôle de premier ordre au sujet de la R.S.E (Persais, 2010 ; Ardichvili, 2013); elle paraît désignée notamment sur le volet social. Quelle est la contribution de la fonction RH à la R.S.E ? (Lam et Khare, 2010). Selon Garavan et *al.* (2010) la participation de la fonction RH à l'opérationnalisation de la R.S.E concernerait 19 axes, en synthèse (tableau 1, p.590) (traduction libre):

- La prise de conscience et la connaissance
- La motivation et l'engagement
- Le Soutien Organisationnel Perçu et le soutien des managers directs
- Les attitudes et les comportements des salariés à l'égard de la R.S.E
- Le jugement des situations pour demeurer juste
- La perception de la justice organisationnelle
- Le climat social et l'éthique [...]
- Les normes prescriptives et les croyances

Toutefois les critiques des institutions publiques françaises et européennes tant que du monde académique reconnaissent la faiblesse des comportements organisationnels en la matière. Nous nous proposons ainsi de comprendre à la lumière de notre immersion en entreprise le rôle de la DRH au sujet de l'opérationnalisation de la R.S.E et de la gestion des contrats psychologiques (Proposition de recherche 1). Nous utiliserons nos relevés au sein de l'organisation : notre cahier de recherche, nos échanges avec les membres de l'entreprise et les documents internes pour ce premier chapitre de résultat. **Ce développement plus descriptif se veut utile à transférabilité des**



Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

**connaissances et à la conceptualisation du rôle de la DRH dans les comportements socialement responsables.**

Ce chapitre s'articule en deux grandes sous-parties : la transmission des obligations socialement responsables au sein des fonctions de l'entreprise Adecco (6.2) et les implications pour la fonction RH (6.3). Nous apportons en définitive trois éclairages théoriques :

- Les rôles stratégique et opérationnel de la DRH par rapport à la mise en œuvre de la R.S.E
- Les apports de la R.S.E à la GRH
- Les étapes de la mise en œuvre de la R.S.E dans les entreprises

## 6.2 La diffusion des obligations socialement responsables

La transmission des obligations de la relation d'emploi sont toutes effectuées au sein de l'entreprise par plusieurs moyens. Tout d'abord, les déclarations de la direction générale constituent des demandes à l'égard des salariés, ce que nous avons pu constater au sujet du commerce et de la R.S.E ; elles annoncent clairement aux salariés les attentes de la direction et les objectifs poursuivis par l'organisation. Ces interventions sont organisées via le média visuel : des reportages en interne sur les pratiques des salariés tout comme l'interview du PDG. A son entrée dans l'entreprise Adecco France, le belge Alain Dehaze déjà salarié d'une entité du groupe Adecco présente les objectifs de l'entreprise lors d'une interview (14/09/2011). Les enjeux organisationnels sont le taux de marge brute, les résultats de l'entreprise à Great Place To Work et la maîtrise des coûts. « *La qualité des équipes, i-e, leur engagement, la maturité, la compétence est de la responsabilité de chacun* ». Les salariés sont « *Les acteurs de cette vigilance, ils sont des entrepreneurs qui doivent anticiper ces changements* ». (Interview d'Alain Dehaze, 14/09/2011)

L'enjeu de Great Place To Work est d'évaluer le climat social de l'entreprise et de veiller au bien être en respectant au mieux leurs attentes. A ce propos, un directeur

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

Adecco France investi dans la démarche R.S.E de longue date précise que « *Si l'ancien président c'est fait viré, c'est parce que les résultats de GPTW (great place to work) sont mauvais. C'est pas de l'artifice la R.S.E c'est le cœur de notre métier. Les membres de la direction ont une part variable sur les résultats de GPTW.* »

Le directeur d'une entité du groupe Adecco spécialisée dans le recrutement de salariés temporaires éloignés de l'emploi (09/12/2011). « *Cela fait quinze ans maintenant que j'entends qu'est ce que l'on fait pour les salariés.* »

Une directrice d'agence en région Est (05/12/2011) lors d'une discussion au sujet de great place to work: « *Si le président a changé, c'est qu'au sujet des permanents cela ne va pas. On verra bien s'il fait mieux.* »

Les critères de la responsabilité sociale sont relayés par la direction régionale et les managers opérationnels s'emploient à faire respecter les obligations. Elles sont peu renégociées au niveau des managers de la direction régionale : la direction administrative et financière, la direction commerciale, la direction des ressources humaines ; elles font l'objet de l'appropriation de chacun des directeurs selon les missions qui leurs incombent. Nous présentons ci-dessous les comportements socialement responsables des fonctions de la région Est selon leurs missions.

### 6.2.1 La fonction administrative et financière

La Direction Administrative et Financière aborde la R.S.E selon les problématiques des achats et la justification des dépenses en lien avec les critères R.S.E de l'entreprise. Les achats représentent une particularité dans la sélection des produits telle que le papier, les véhicules de société (émission de CO2), la rénovation des agences pour améliorer les conditions de travail et la sécurité. La fonction finance permet à l'entreprise de porter un regard sur les ressources à allouer aux différentes actions et l'optimisation des budgets. Les contrôleurs de gestion (R.G.O) font partie intégrante de la direction administrative et financière ; ils appuient les agences pour les questions juridiques et financières. La volonté du directeur administratif et financier est de veiller

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

à la réduction des risques de corruption et au recouvrement des créances. « *Il faut s'assurer que derrière chaque compte client il existe bien un client* » (DAF, réunion de direction avril 2011). Les multiples aspects de la mission de la fonction finance sont en résumé axés sur:

- La santé et la sécurité *via* les budgets et les travaux de rénovation
- Les véhicules pour l'émission de CO2 et les équipements de sécurité
- La lutte contre la corruption des directeurs d'agence et l'honnêteté des salariés Adecco pour recouvrir les créances de leurs clients.

Voici des exemples de verbatim issus de nos échanges avec les directeurs d'agence qui illustrent les préoccupations du DAF: (08/12/2011) « *Les toilettes à l'agence de X c'est tout une histoire. Avant à l'agence de Y on traversait un sentier en terre battue. On fermait l'agence et on allait chez le voisin, c'était avant que l'on déménage. Maintenant on a les toilettes intégrées dans la nouvelle agence.* »

Monsieur X, Responsable de développement en région Est: « *Les assistantes de recrutement qui traitent les payes ont été équipées d'un double écran et de grande taille.* »

Johan Titren, manager de la R.S.E Adecco France: « *Il est difficile pour nous de réduire nos consommations d'eau, les agences ne disposent pas toujours de compteurs d'eau en bon état, nous sommes aussi locataires de locaux. Notre problème sur la réduction de nos consommations c'est la mesure ; comment relève-t-on dans toutes nos agences le niveau réel de notre consommation d'eau?*»

Contrôleur de Gestion (R.G.O) en région Est: « *J'aime la conduite, cela fait 20 ans que je n'ai pas eu un accident [...] le métier de R.G.O implique des déplacements fréquents [...] en hiver j'ai glissé sur une plaque de verglas [...] je ne sais pas ce qu'il serait advenu si mon véhicule n'était pas équipé de pneus neige. C'est un investissement nécessaire...* »

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

D.A.F de la région Est: « *La région achète chaque année X pneus neige ; ces équipements de sécurité ne sont pas couverts par notre loueur. Cette initiative a rassuré nos collaborateurs quant à leur sécurité de leurs trajets dans des conditions de conduites hivernales qui sont les notre.* » « *Prospecter, vendre, être payé [...] le développement après une crise aussi longue nous amène à regarder de plus près la santé financière de nos clients, à qui nous accorderons a priori notre confiance. La vigilance pour les risques financiers est une constante qui doit rester dans notre période de redéveloppement économique un leitmotiv.* »

### 6.2.2 La fonction commerce

La fonction commerce récupère les opportunités générées par la R.S.E. qui devient le moyen de dialoguer avec les clients et un outil de la coopération commerciale. Les groupes nationaux cherchent, outre la renégociation des conditions de ventes, à incorporer dans les prestations des agences de travail temporaire, des objectifs en termes de santé et de sécurité au travail (SST), d'emploi des TH et de parité femme/homme. D'autres parts, les résultats des employeurs en matière de formation et d'employabilité des salariés sont aussi des critères de sélection des prestataires de travail temporaire : Les TT sont-ils ré employables après leurs missions de travail temporaire ?

Directeur commercial de la région Est (31/05/2011): « *Avec l'entreprise Peugeot à Metz, nous travaillons deux cibles, monter en compétence du niveau BEP et du bac en productique [...] nous avons également un groupe de sourd et muet [...] dans le même esprit nous formons un groupe de ripper femme ...* ». « *Nous voulons travailler aussi sur l'employabilité des gens, à la sortie de l'entreprise, pour qu'ils puissent retrouver un emploi.* » « *Un brasseur alsacien avec qui nous travaillons depuis longtemps, nous cherchons un meilleur dispositif de formation.* » « *Pour la sécurité au travail nous disposons d'indicateurs y compris dans les accords (accords cadre négociés pour des entreprises présentes sur l'ensemble du territoire national), nous veillons au niveau d'habilitation, adaptée aux clients [...] à la mise en condition, une sensibilisation*

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

*et remettons aux intérimaires voire nous construisons le livret d'accueil pour l'entreprise cliente.... »*

### 6.2.3 La fonction santé et sécurité au travail (SST)

La santé et la sécurité au travail est un sujet ancien dans l'entreprise, dès les années 80, l'entreprise s'est dotée de dispositifs de prévention. Les agences sont épaulées en 2011, par une ressource peu citée en agence lors de nos interviews, un Coordinateur Prévention Sécurité (CPS). Le budget des éléments de protection individuelle a augmenté en région Est de 33% entre 2009 et 2010 (entretien avec le DAF en région Est). Les CPS rattachés au groupe Adecco (fonction transversale) sont dès juin 2011 responsables de la coordination sécurité des régions administratives de l'entreprise Adecco France. Il existe un CPS par région administrative dont le rôle est de veiller au respect des procédures et aux résultats en région. Son positionnement auprès d'une Business Unit (région Est) et son rattachement à une direction nationale SST favorisent les actions opérationnelles. Il communique, rend compte au directeur régional et se rapproche des autres acteurs de l'entreprise tels que les Chargé de Candidats Intérimaires (CDCI) en région.

Le coordinateur Prévention Sécurité en région Est « *Instaurer une grande proximité avec d'autres acteurs, Chargé de Candidat Intérimaire (CDCI) en région. La sécurité naturellement portée par les CDCI doit sécuriser nos intérimaires dans l'emploi ; c'est aussi avoir la personne à la bonne place. Il faut une grande proximité et une cohérence du discours, du recrutement à la mission.* »

Pour mener à bien la politique de santé et de sécurité au travail, l'entreprise a préalablement déterminé ses enjeux. La politique doit éviter la "sinistralité" (Coordinateur Prévention Sécurité), c'est à dire limiter les accidents, la maladie professionnelle, le risque professionnel et le stress. Les salariés permanents en région, en agence sont formés aux outils informatiques ; pour le B.T.P il s'agit d'un jeu de détection des erreurs « *la chasse au risque.* » Les agences sont progressivement équipées de poste informatique pour réaliser la sensibilisation des TT aux risques encourus en

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

situation de travail (save compétence). Le deuxième outil est l'audit des pratiques en agence réalisé par le CPS qui vérifie avec les salariés des agences le bon niveau de pratique. Nous avons réalisé deux diagnostics sécurité en agence ; l'audit est basé sur les déclarations des responsables de recrutement et du directeur d'agence. En région, les indicateurs de la SST sont le taux de fréquence (TF1) et le taux de gravité (TG). Les clients les plus accidentogènes font l'objet d'une visite spécifique par le directeur de secteur et le commercial ou le directeur d'agence pour définir des modalités d'amélioration sur les accidents du travail ou le dépassement des heures supplémentaires (limitation légale à une activité hebdomadaire de 48h, [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)). Chaque agence se doit de formaliser un plan d'actions en collaboration avec le CDCI et le directeur de secteur (DS). Le CPS doit accompagner le CDCI dans la résolution de problématique en matière de SST.

#### 6.2.4 La fonction RH et la R.S.E

La DRH est représentée en région par un RRH, une responsable de formation, une assistante de formation et une adjointe du RRH qui accueille les nouveaux entrants et assure le travail du RRH en son absence.

La DRH est un acteur majeur de la R.S.E comme en témoigne le RRH Laurent Vogler en région Est:

*« C'est avec la fusion des Directions Régionales Alsace et Lorraine qu'a été créé le poste de Responsable Ressources Humaines en 2006. Ce poste de Responsable Ressources Humaines régional a fait partie des premiers postes de RRH opérationnels créés en région, les ressources région dédiées à la gestion des ressources humaines permanentes [...] En 5 ans, le poste a radicalement changé de positionnement tant au sein des Directions Régionales Opérationnelles qu'au sein des plus hautes instances dirigeantes de l'entreprise. L'évolution du contexte économique et social tant du marché que de l'entreprise, l'évolution du cadre juridique de travail, la nécessité de mise en œuvre d'actions fortes en matière de gestion de l'emploi garantissant une vraie reconnaissance et une attractivité de la marque employeur en externe, la prise de*

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

*conscience généralisée que l'entreprise Adecco n'était, n'est et ne se réalisera que de part ses ressources humaines, sont tant d'arguments justifiant la création de véritable services Ressources Humaines en région [...] Une gestion et un développement efficace, pertinent et durable des Ressources Humaines de l'entreprise sont devenus les enjeux majeurs pour Adecco justifiant l'allocation de ressources dédiées, formées, expertes et pilotées sur ces uniques items. Mise en place d'un plan de détection et de gestion des talents, mise en œuvre d'un politique de fidélisation des collaborateurs clés de l'entreprise, développement d'une politique d'apprentissage, plan de sauvegarde de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emplois et des compétences, plan d'action en faveur du maintien dans l'emploi et du recrutement des séniors, plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle sont autant de sujets clés sur lesquels nous, membres de la communautés des RRH, avons été amené à travailler ces dernières années. Passer à coté de ces sujets, aurait été dévastateur pour l'équilibre économique, social et la pérennité de l'entreprise. Pour nous, responsables ressources humaines régionaux membres de la communauté RH Adecco France, la RSE n'est ni une inconnue, ni une pure invention issue du marketing RH ayant pour objectif de représenter un « faire valoir » auprès de collaborateurs. »*

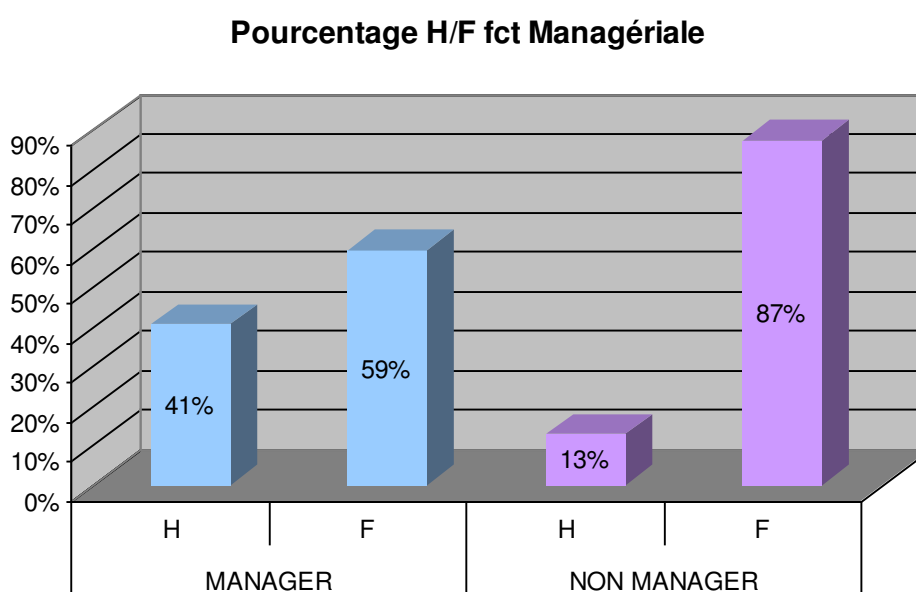
Les sujets abordés par la DRH sont orientés vers (1) la gestion des compétences et l'employabilité et son corollaire la gestion des carrières. La R.S.E à destination des salariés est aussi centrée sur (2) la parité homme/femme au poste de direction (middle manager) ce qui est le cas en région Est. L'entreprise Adecco a également lancé un programme favorisant un meilleur équilibre vie privée/ vie professionnelle en signant en 2009 la charte de la parentalité tout comme 153 autres entreprises. Adecco a créé un groupe de travail en 2011 sur ce sujet afin d'améliorer le contenu de sa politique.

Extrait du rapport R.S.E région Est (2011) confère annexe:

« **L'égalité professionnelle** entre les hommes et les femmes est depuis très longtemps un élément de notre politique de Gestion des Ressources Humaines. La répartition naturelle entre les hommes et les femmes dans nos effectifs suit bien évidemment les

## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

candidats plutôt féminins qui candidatent à nos postes mais est également le reflet d'une hyper féminisation du domaine des Ressources Humaines dans sa globalité. Cette représentativité féminine ne se retrouve pas encore dans les postes de niveau 5 et 6, c'est-à-dire dans les postes les plus élevés de notre Région. Néanmoins, le recrutement des femmes à ces postes est un des aspects qui évolue vers une parité plus forte.



Dans notre région, les femmes sont majoritairement des non managers, à 90%. Les hommes quant à eux, représentent 41% des managers de l'entreprise. C'est ainsi que sur les fonctions d'encadrement, les femmes et les hommes sont presque à égale répartition. Ainsi, la forte population des femmes non-managers est liée au grand nombre de salariées féminines dans nos effectifs, 83% de femmes. »

En résumé, la DRH est très active auprès des salariés permanents de l'entreprise Adecco et consolide les politiques RH dont les sujets sont l'employabilité, le climat social, la Santé et la Sécurité au Travail (SST) et les TH. La fonction DRH d'après les missions qui lui sont confiées est incontournable pour assumer l'opérationnalisation de la R.S.E. Elle est accompagnée d'autres ressources humaines pour mener à bien les mesures concernant les sujets de la SST, de la non-discrimination, tels que les CPS



Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

(Coordinateur Prévention Sécurité). Au sujet du développement durable qui correspond dans cette entreprise à l'économie des ressources et les gestes d'écocitoyenneté, la mission globale est pilotée par le manager de la R.S.E. La fonction RH n'est pas conviée à gérer la dimension environnementale de la R.S.E. Nous avons pu constater que le lien avec les salariés temporaires est véritablement effectué par les managers opérationnels (directeurs d'agence) et les responsables de recrutement ; les managers opérationnels animent la R.S.E dans les actions quotidiennes en lien avec le métier du recrutement, les clients et les TT. Le RRH et son équipe, la responsable de formation, son adjointe interviennent auprès des agences pour transmettre les problématiques liées à la R.S.E. Selon Thévenet (2009) les missions du RRH « *s'articulent autour de l'accompagnement et de l'analyse [...] ainsi le RRH doit mettre en œuvre la stratégie du DRH et faire en sorte qu'elle fonctionne [...] les missions du RRH sont celles d'un manager opérationnel, responsable des résultats de ses équipes et rattachés au DRH.* » Au sein de l'entreprise Adecco, la position du RRH correspond à cette description de poste ; elle s'avère aussi pertinente dans son placement fonctionnel. En d'autres termes, le positionnement du RRH en région assure un véritable relai opérationnel entre la DRH national ; il veille également à l'application des critères socialement responsables de l'entreprise pour toutes les fonctions opérationnelles. Il assure *via* les formations, la diffusion des informations et le conseil des managers opérationnels l'animation de la R.S.E. La fonction RH dans l'entreprise ne peut se passer d'un tel acteur véritable expert opérationnel de la GRH et des actions de la R.S.E correspondant à l'aspect social. Ceci signifie que les limites de cette fonction résident dans son cloisonnement « social », elle n'est pas étendue à l'environnement ou à la communication de la R.S.E vers les parties prenantes externes. Ceci n'occulte pas la possibilité pour la DRH d'animer la R.S.E au travers des communications internes et d'adjoindre à leurs missions des animations ponctuelles en lien avec les comportements de citoyenneté organisationnels en proposant des salariés prêts à s'engager. A notre connaissance, la multiplicité des acteurs en charge de la R.S.E se justifie tout d'abord par (a) l'extension des missions de la DRH aux projets de responsabilité sociale, (b) la

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

mutualisation des coûts de fonctionnement (répartition des dépenses liées au paiement du salaire sur plusieurs comptes de résultats) et la forme multidivisionnelle du groupe Adecco.

Le groupe Adecco s'est doté d'une direction R.S.E qui nous apparaît plutôt comme une fonction de contrôle de l'évolution des comportements socialement responsables dans l'ensemble des entités du groupe Adecco et moins comme une fonction animant la R.S.E sur le plan opérationnel. Concrètement il existe une fonction R.S.E au niveau du groupe qui contrôle, pratique la veille en interne et en externe. Le positionnement du RRH devient encore plus crucial car la direction R.S.E bien qu'experte sur ces sujets ne dispose pas de la proximité avec les salariés pour mener à bien de projets et modifier les comportements des salariés. Il n'existe pas de conflit de rôle selon nous en interne entre la DRH et la direction R.S.E du groupe mais une incapacité d'actions liée au manque de ressources humaines et de budgets pour positionner ces experts de la R.S.E auprès des agences. Leur rôle reste complémentaire à la DRH, en définitive l'entreprise Adecco pourrait éventuellement se poser la question de l'intégration de ces missions auprès de la DRH. Nous pensons que le Coordinateur Prévention Sécurité pourrait grâce à son positionnement incorporer dans son métier d'auditeur, la réalisation des audits de R.S.E en plus des audits de sécurité. Il pourrait rester rattaché à la direction nationale et rendre compte au directeur régional, tout comme au RRH pour animer de concert la R.S.E. Le RRH est la personne centrale pour la mise en œuvre de la stratégie de R.S.E, l'accompagnement et le conseil des salariés opérationnels comme des managers. Quant à la partie environnementale, elle pourrait être jointe au métier des achats en centrale (siège) et reliée au Directeur Administratif et Financier (DAF) en région.

### 6.3 Vers un idéal type de la DRH socialement responsable

La fonction RH est en quelques sortes la fonction centrale qui dans le cas précis des salariés permanents assure ses missions en dialoguant et en s'appuyant sur des expertises complémentaires pour déployer les pratiques socialement responsables. Nous

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

pensons que la DRH est quelque soit le secteur d'activité de l'entreprise : le recrutement, le travail temporaire, les secteurs du service comme de l'industrie la fonction en capacité d'animer la R.S.E. Elle est désignée dans les faits par ses missions traditionnelles et le « positionnement théorique » (ou tel qu'il est conceptualisé) de la fonction RH selon le modèle d'Ulrich (1996). **Nous proposons au travers des trois développements suivants, d'établir en premier lieu la correspondance entre le rôle stratégique de la fonction RH et le déploiement de la R.S.E (6.3.1). En deuxième lieu de déterminer les apports de la R.S.E à la GRH (6.3.2) avant d'aborder son opérationnalisation au sein des entreprises et d'apporter au modèle de Svensson et al. (2010) notre analyse (6.3.3).**

### 6.3.1 La fonction RH au cœur du déploiement de la R.S.E

La fonction RH est en charge de la GRH, elle assure au sein de l'entreprise Adecco par exemple l'opérationnalisation de la R.S.E auprès des salariés permanents et conseillent aussi les agences sur les comportements socialement responsables de l'entreprise. La fonction RH est accompagnée par d'autres fonctions qui ont véritablement des rôles complémentaires ; elles représentent des ressources favorables à l'opérationnalisation des pratiques. En résumé le tableau ci-dessous :

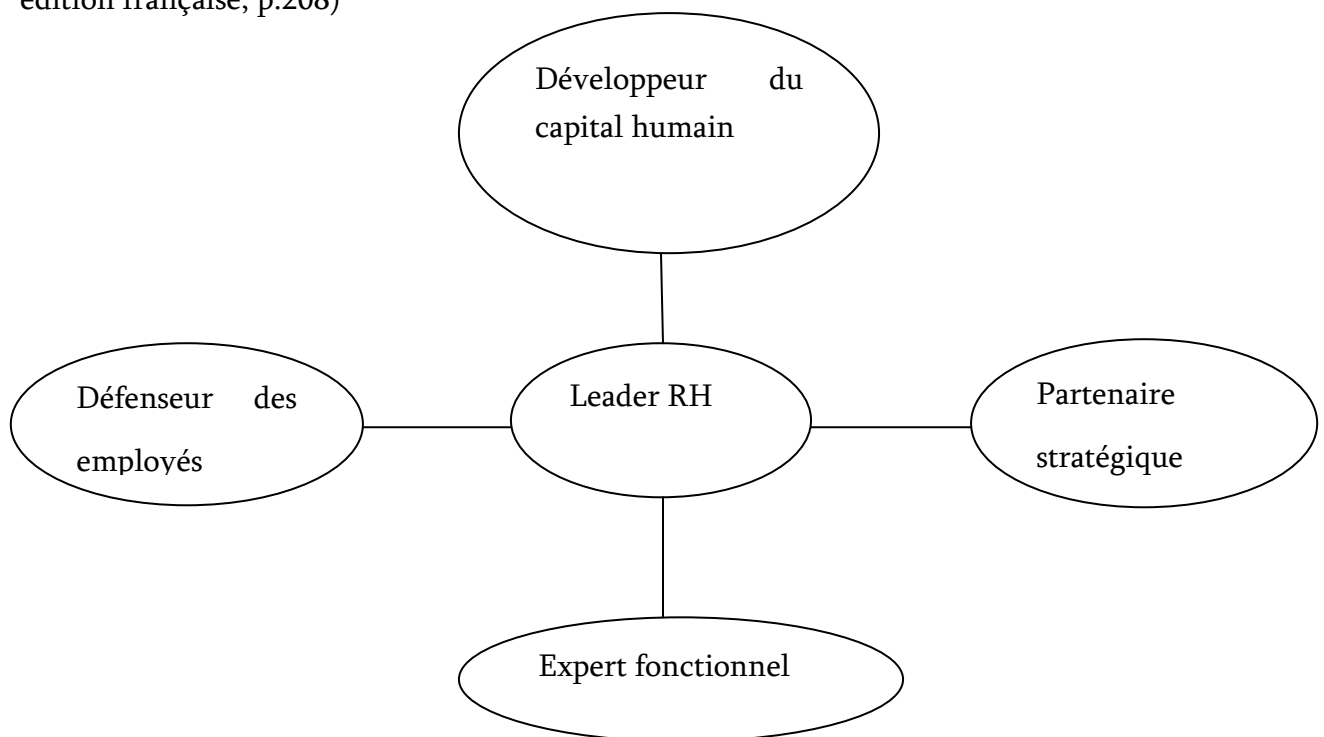
Tableau 21 : La fonction RH au centre de la R.S.E

Fonction Stratégique	Fonctions supports	Politique R.S.E
DRH	Coordinateur Prévention Sécurité	Santé et Sécurité au Travail
	Manager de la R.S.E et personnes dédiées à la diversité au niveau national	La non-discrimination et les TH
	Great Place to Work Direction des Ressources Humaines	Climat social
	Les managers fonctionnels et opérationnels de l'entreprise	Formation

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

Ce tableau replace la fonction RH au centre du pilotage de la G.R.H sous la bannière de la R.S.E. La DRH est accompagnée par d'autres fonctions ressources (support) qui ne sont pas identifiées dans la chaîne de valeur de Porter et qui dans le cas d'Adecco se positionnent en transversal ce qui leur permet un accès direct aux fonctions opérationnelles (agence, direction régionale). Il convient maintenant de comprendre le comportement des DRH face à la R.S.E. La fonction RH est dans la littérature présentée à la fois comme une fonction support et participant à des actions clefs. L'idéo-type de la DRH est dessiné par Dave Ulrich en 1997 et révisé (confère annexe) par les auteurs Ulrich et Brockbank en 2005 (édition française en 2010). Ils présentent en synthèse le rôle contemporain de la DRH.

Figure 17 : Synthèse des rôles pour professionnels des RH (Ulrich et Brockbank, 2010 édition française, p.208)



La Gestion durable des Ressources Humaines s'articule ainsi sur ces quatre pôles pour lesquels le comportement de la DRH doit tenir compte des parties prenantes internes et externes qui favorisent le développement des comportements socialement responsables (confère tableau ci-dessus). Le positionnement stratégique de la DRH nous

## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

amène à croiser le modèle d'Ulrich et les missions relatives à la R.S.E. Le modèle d'Ulrich entrevoit un positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise comme (a) un partenaire d'affaires, (b) un porte-parole des salariés auprès de la direction générale, (c) un agent administratif (expert fonctionnel) qui (d) participe et accompagne le changement pour développer le capital humain. Les positions 1, 2, 3, 4 représentent (tableau ci-dessous) les missions générales et stratégiques du DRH en matière de R.S.E et 5, 6, 7, 8 le modèle d'Ulrich.

Tableau 22 : Les DRH et la mise en œuvre de la R.S.E

DRH	Equité (1)	Bien être des salariés (2)
Santé et sécurité des salariés (3)	Expert fonctionnel (5)	Défenseur des salariés (6)
Développement personnel (4)	Développeur du capital humain (7)	Partenaire stratégique (8)

(1) L'équité est une mission des DRH, elle réfère à la théorie de l'équité (Adams, 1963 *in* Peretti, 2004) et prescrit en GRH trois orientations qu'il est aisé de retranscrire dans les comportements socialement responsables. Greenberg (1987) définit deux formes de justice organisationnelle qui seront ensuite amendées par une troisième forme : la justice interactionnelle. La justice distributive vise une rétribution justifiée et acceptée entre les salariés. Cette forme de justice s'accompagne de l'application des procédures de l'entreprise de manière identique pour tous les salariés, en d'autres termes équitables : la justice procédurale. Le traitement des salariés est la troisième forme de justice, celle-ci est interactionnelle car elle fait intervenir la relation entre le collaborateur et les décisionnaires (Peretti, 2004 ; Gannouni, Frimousse et Peretti, 2010). La composante interactionnelle se décompose en deux sous parties « la justice informationnelle » (jugée selon les critères de la justification et la sincérité) et la « justice interpersonnelle » (jugée selon les critères du respect de la dignité dans les

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

interactions). » Le sentiment individuel du respect (a) de la rétribution du salarié en échange de sa contribution, (b) du traitement qu'il reçoit comparativement autant que (c) le jugement de la qualité des interactions avec ses supérieurs influencent son comportement. **Toutefois l'objet de cette description théorique est de replacer les multiples pratiques socialement responsables en GRH dans un cadre conceptuel connu des DRH.** La diversité (lutte contre les discriminations) est une forme de justice sociale qui doit s'exprimer au travers des pratiques de GRH dans ses (i) processus (justice procédurale) ; (ii) les possibilités de développement de carrière, la rémunération et l'accès à la formation (justice distributive et interactionnelle). La fonction RH assure cette mission en étroite collaboration avec les managers auprès de leurs équipes.

(2) Le bien être des salariés s'établit par des politiques de GRH dont les comportements des managers sont d'une grande importance. Ils peuvent en effet demander à la direction l'amélioration des conditions matérielles et les budgets nécessaires qui génèrent de l'insatisfaction si elles ne sont pas satisfaites (Herzberg, 1971). En ce sens l'étude menée pour l'entreprise Adecco par le cabinet extérieur Great Place to Work est un moyen d'identifier les causes de l'insatisfaction des salariés et de mener des actions d'ajustement adéquates. Ceci est en cohérence avec l'esprit de la R.S.E qui est tout d'abord d'entendre les demandes des parties prenantes avant de les intégrer dans les comportements organisationnels ce qui façonne la politique R.S.E de l'entreprise (Gond, Swaen, Igalens et Akremi, 2011). Les mesures de notre entreprise sont clairement la préservation du climat social, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

(3) Il convient de se concentrer sur la préservation de la santé des salariés, ce qui signifie l'intégrité physique et morale. Cet aspect depuis 2009 est complété légalement par la prévention des risques psychosociaux (RPS) en entreprise. Les pratiques d'Adecco sont relatives à la visite médicale et la protection physique des individus (E.P.I et caméras de surveillance), il n'existe pas à notre connaissance de travail effectué sur les RPS.

## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

(4) Le développement personnel a trait à la formation et ses conséquences, l'employabilité, la mobilité (interne) et la progression de carrière. La formation est l'outil de l'entreprise et représente réellement un investissement ; les managers opérationnels nourrissent une croyance positive quant au rôle tenu par la formation comme le catalyseur de la progression de carrière et une seconde quant à leur rôle positif dans le processus de promotion du collaborateur.

(5) Afin de réaliser avec succès les thèmes de l'équité et de la santé et la sécurité au travail, nous proposons l'expertise comme moyen de ces deux pratiques organisationnelles. Le modèle d'Ulrich et Brockbank (2010) « propose » que la DRH se spécialise et apporte par ses connaissances une valeur ajoutée à l'entreprise. Néanmoins, la DRH n'est ni ergonomiste, ni psychologue du travail et ne remplace pas les managers opérationnels. Elle devra dans ce cas s'entourer de conseils extérieurs pour mener à bien sa mission sans pour autant délaissé ses compétences de coordinateur et de conseiller interne (connaissances) sur des sujets de plus en plus pointus ; la santé et la sécurité au travail requiert certainement plus de compréhension aujourd'hui qu'il y a 20 ans puisque s'ajoutent des sujets comme les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux.

(6) Le défenseur des salariés dans notre entreprise est au carrefour des attentes des salariés et de la volonté de maintenir une culture respectueuse des salariés, être à l'écoute des demandes sociales et dans le même temps améliorer les conditions de travail. La satisfaction des attentes des salariés ne saurait par ailleurs se réaliser sans la préservation de l'intégrité physique et morale des salariés.

(7) Le développement du capital humain autrement dit des compétences, des savoirs faire est une condition *sine qua non* du bon fonctionnement de l'entreprise. Les connaissances acquises sont à transmettre aux autres membres de l'entreprise (idée de knowledge management). L'image du capital des savoirs est une métaphore adéquate, il ne doit pas s'éroder et plutôt évoluer ou s'accroître. Dans ce cas déjà les DRH

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

participent au développement stratégique de l'entreprise qui a besoin de la « bonne personne à la bonne place » voire de talents.

(8) Le partenaire stratégique de l'entreprise est une position primordiale, les DRH construisent des politiques de GRH afin de maintenir la performance en alignement avec les projets de l'entreprise. Elle se traduit dans l'ensemble des missions qui sont confiées aux DRH: le recrutement, la rémunération, l'administration du personnel, la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et la formation. Le « *business partner* » (Thévenet, 2009) est aussi un agent du changement (Ulrich et Brockbank, 2010), il s'affirme comme un leader capable d'accompagner les managers opérationnels dans la réalisation de leurs objectifs et de participer à la détection des talents et à leur révélation ce qui rejoint pour partie le point précédent (7).

### 6.3.2 Les apports de la R.S.E à la GRH

Croiser les pratiques de responsabilité sociale et de GRH ouvre une nouvelle question: Quels sont les apports de R.S.E à la GRH ?

Les DRH échantent avec les salariés, et incorporent les demandes du groupe. Elles intègrent les demandes sociétales et les « défis » sociodémographiques (Thévenet, 2009 ; Peretti, 2011): les mutations technologiques et l'internationalisation des marchés, la mutation économique et sociologique (diversité), les partenaires sociaux (syndicats), le cadre législatif et règlementaire, l'investissement socialement responsable (Peretti, 2011). La gestion de la responsabilité sociale « configure » une GRH « revisitée » ou tout au moins « ravivée ». En d'autres termes rendre compte des pratiques de GRH, être à l'écoute des parties prenantes, satisfaire les salariés transforme partiellement la position des DRH « traditionnelles » vers une posture visant à la fois un consensus social (salarié) et sociétal (externe) et une stratégie performative. Cette perspective renforce la position de leader du DRH voire transforme la gouvernance de l'entreprise, pas seulement par la prise en compte des demandes externes, mais surtout par l'influence que peut exercer la DRH sur les décisions stratégiques. De l'avis



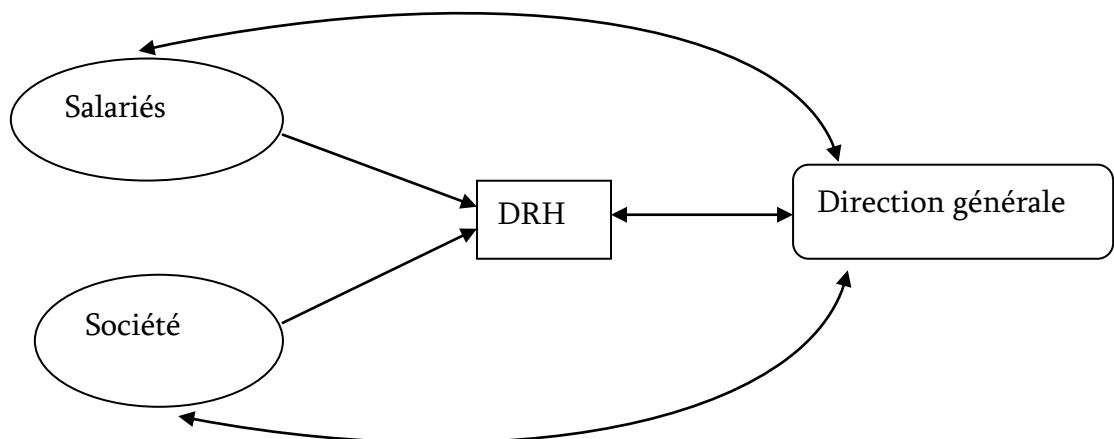
## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

consultatif (fonction support), la DRH pourrait assumer un rôle majeur dans la prise de décision et l'orientation de l'entreprise sur les sujets suivants:

- Meilleure adéquation de la stratégie de l'entreprise et des besoins sociaux internes
- Meilleure gestion anticipatrice des effectifs et des compétences
- Meilleure relation publique ou dialogue sociétal avec les parties prenantes publiques locales (encastrement de l'entreprise dans la société)

Le tryptique ci-dessus nécessite de la part des DRH une proactivité, d'être force de propositions, conscientes des possibilités d'influencer les décisions stratégiques de l'entreprise. La DRH pour mener à bien l'opérationnalisation doit bien entendue être experte de la R.S.E, de sa promotion grâce à ses talents de transformation et d'accompagnement des pratiques. Cette perspective peut induire l'élargissement des profils du DRH pour son recrutement. Les DRH pourront être de véritables architectes de la GRH capable de relever les « défis » de la R.S.E et de définir les politiques socialement responsables vecteurs de la performance économique.

Schéma 11 : La DRH, la fonction leader pour la R.S.E



Les visages de la DRH sont certainement multiples, elle peut se concentrer sur la **GAP** (gestion administrative du personnel et des payes, santé et sécurité des salariés, dialogue social), sur le **challenge** (rémunération, GPEC, accompagnement des managers opérationnels, recrutement, cocooning, veille sociale et sociétale) dont le crédo serait la

Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

« bonne personne à la bonne place » et « Tous DRH », **l'expertise** (optimisation des fonctions RH et de la GRH, construction de processus et maîtrise des coûts, audit de processus, de résultat en GRH, reengineering et downsizing, utilisation des politiques de GRH comme des leviers de performance), **Durable** (Gestion de la marque employeur, formulation stratégique de l'entreprise en adéquation avec l'évolution possible des compétences des salariés, développement personnel et bien être des salariés, culture d'entreprise, management des parties prenantes, audit de R.S.E, transformation des pratiques de management). Les différentes positions des DRH sont probablement dues à l'histoire de la fonction dans certaines entreprises amplifiées par les particularités de secteurs industriels, industries métallurgiques, secteur hospitalier, public ou privé...Néanmoins la position « durable » de la DRH incorpore les précédentes ce qui est d'ailleurs valable pour chacune des autres positions ; elles sont toutes progressivement imbriquées. En synthèse le schéma ci-dessous:

Schéma 12 : Les 4 postures des DRH

<p><b>Gestion administrative du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administration et paye</li> <li>-Santé et sécurité des salariés</li> <li>-Dialogue social</li> </ul>	<p><b>Challenge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rémunération</li> <li>-GPEC</li> <li>-Accompagnement des managers opérationnels</li> <li>-Recrutement</li> <li>-Cocooning</li> <li>-Veille sociale et sociétale</li> </ul>
<p><b>Expert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimisation des fonctions RH et de la GRH</li> <li>-Construction de processus et maîtrise des coûts</li> <li>-Audit de processus, de résultat en GRH</li> <li>-Reengineering et downsizing</li> <li>-Utilisation des politiques de GRH comme</li> </ul>	<p><b>Durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion de la marque employeur</li> <li>-Formulation stratégique de l'entreprise en adéquation avec l'évolution possible des compétences des salariés</li> <li>-Développement personnel et bien être des salariés</li> <li>-Culture d'entreprise</li> </ul>

des leviers de performance -Recrutement des talents et gestion de la diversité	-Management des parties prenantes -Audit de R.S.E -Transformation des pratiques de management
---	---

### 6.3.3 L'opérationnalisation de la R.S.E dans les entreprises et la DRH

Le modèle de Svensson et *al.* (2010) représente le processus de mise en œuvre de la R.S.E plus particulièrement dans les pays anglo-saxons, puisqu'il met l'accent sur l'application de l'Éthique comme un des fondements des actions socialement responsables. Le modèle est divisé en quatre parties (confère chapitre 1):

- (1) Les éléments fondamentaux
- (2) La communication
- (3) L'orientation
- (4) Les conséquences

Nous proposons à l'issue de notre travail doctoral de compléter le modèle de Svensson et *al.* (2010) en ajoutant le contrôle de la diffusion des valeurs éthiques (valeurs de la R.S.E) de l'entreprise dans l'esprit des salariés. Le contrôle du contrat normatif et du contenu du contrat psychologique s'insère dans les conséquences (partie 4 du modèle) qui prévoit initialement de vérifier l'efficacité du code éthique. En effet nous constatons concernant la diffusion des valeurs de l'entreprise qu'il existe une différence entre les valeurs explicitées par la charte des valeurs et les valeurs culturellement identifiées au sein de notre échantillon. A ce titre les directeurs d'agence n'identifient pas les différences entre les valeurs du groupe Adecco et les valeurs du leadership (tête froide, avoir du cœur et l'implication) ce qui mérite certainement une clarification et une redéfinition pour les salariés opérationnels. L'objectif de ce travail de clarification pour l'entreprise est une meilleure définition et diffusion de ses valeurs pour assurer un développement de comportements favorables et conformes aux critères de la responsabilité sociale.

## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

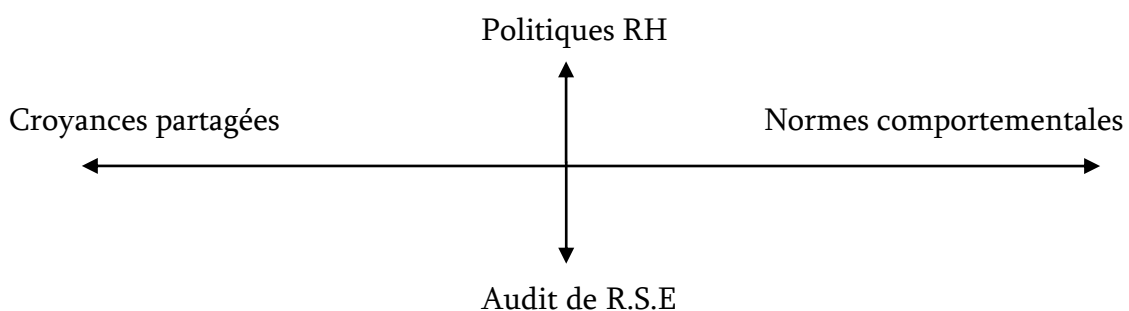
Nous considérons que le rôle des DRH en prolongation est de participer au pilotage de la R.S.E au travers de l'application et surtout des différentes étapes qui compose ce modèle. Ainsi les éléments de la mise en œuvre correspondent pour la DRH au suivi des éléments suivants :

- **Définition des valeurs de l'entreprise**
- **Etablir une correspondance entre les valeurs de l'entreprise et les comportements socialement responsables de l'entreprise**
- **Inclure dans les formations les valeurs de l'entreprise**
- **Inspecter le contenu des contrats psychologique et le contrat normatif de R.S.E par les audits de R.S.E**
- **Assurer en définitive que la culture de l'entreprise incorpore bien les éléments de la R.S.E et limiter les conflits de valeurs**
- **Adjoindre les parties prenantes externes pour définir (redéfinir) les nouvelles attentes de la R.S.E émanant de la société civile comme des salariés**

L'influence de la DRH sur la définition des objectifs de la R.S.E, sur les critères sociaux, requière un travail de réajustement par le mécanisme des audits de R.S.E et la pratique du dialogue social qui reste au demeurant une prérogative traditionnelle des DRH. Il paraît évident que la DRH participe à la définition des objectifs de la R.S.E, à l'implication des salariés par la formation aux obligations socialement responsables. Les DRH ont ainsi comme point de vigilance :

- **des objectifs de la communication interne visant à la précision des obligations de la relation d'emploi**
- **l'observation des pratiques managériales**
- **l'adéquation des politiques de ressources humaines aux critères de la R.S.E.**

Figure 18 : La gestion des comportements socialement responsables



## Chapitre 6 La contribution de la fonction RH à la gestion des contrats psychologiques et à l'opérationnalisation de la R.S.E

Les DRH selon ces deux axes disposent en réalité de quatre éléments de travail. Tout d'abord la pratique des relevés *in situ* par les audits de R.S.E pour identifier les écarts entre les politiques de GRH/R.S.E qu'ils soient relatifs aux résultats comme au processus. Ensuite la compréhension de l'appropriation par le groupe de travail des critères de la R.S.E en décrivant les croyances qui freinent ou facilitent les pratiques ; elles sont descriptives, *i-e*, révélatrices des situations opérationnelles et normatives. Dans ce dernier cas elles prescrivent et constituent un élément de la culture d'entreprise guidant les comportements des salariés.

### 6.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre souligne le rôle des DRH dans la mise en œuvre, le suivi et le réajustement des comportements socialement responsables. Les DRH ont pour objectifs ou perspective de veiller au développement de normes de groupes et de croyances qui n'endiguent pas l'opérationnalisation de la R.S.E de l'entreprise. L'opérationnalisation de la R.S.E demande un effort de la part des entreprises de structuration et d'encadrement des comportements en termes de ressources humaines et d'expertises en GRH. Les indicateurs de pilotage ou les tableaux de bords sont utiles mais les ressources humaines dédiées sont vitales pour améliorer les résultats des comportements. La segmentation des métiers de la DRH est un élément clef pour l'entreprise, la proximité du RRH servant les pratiques opérationnelles de la R.S.E. Les autres fonctions créées en entreprise telles que les Coordinateurs Prévention Sécurité ou les Chargés De Candidat Intérimaires témoignent des besoins d'accompagnement auprès des salariés opérationnels. Cette segmentation pourrait se concentrer sur deux axes ; le premier concerne le travail en mode projet visant des développements de nouvelles missions sur les critères de la R.S.E et le deuxième sur l'audit de la R.S.E réalisé cette fois par un membre de l'entreprise qui intégrerait des missions d'audit. **Par ailleurs, l'intégration de la « gestion » des contrats psychologiques dans les organisations tout comme leur audit pourrait s'intéresser à:**

- l'étude des croyances partagées,

- **l'incorporation des valeurs socialement responsables dans la culture de l'entreprise**
- **les possibilités d'intégrer de nouveaux critères socialement responsables dans les pratiques**

Un des moyens pour y parvenir serait de manager les salariés par les valeurs ce qui faciliterait la fédération des salariés autour des objectifs socialement responsables de l'entreprise. Le changement du contrat psychologique serait pourtant rendu difficile car il se renforce dans le temps (Rousseau, 1995). Comment dans ce cas gérer les contrats psychologiques dans les organisations ? Dans ce cas la qualité du « signal » (Rousseau, 1995) est très importante car elle fait partie intégrante du processus d'apprentissage dans lequel nous retrouvons, le mentorat, la formation, la sensibilisation, les communications orales et écrites. De plus les salariés plus anciens facilitent la socialisation des plus jeunes ce qui favorise la diffusion des normes comportementales du groupe. L'entreprise peut à l'inverse être en difficulté si les salariés sont majoritairement des nouveaux entrants. L'équilibre entre continuité et changement peut inciter la D.R.H à conserver les salariés qui disposent d'une connaissance de l'organisation et du métier. La proportion des nouvelles recrues et des séniors (figure de proue) est un facteur de la socialisation des nouveaux entrants et par conséquent du maintien des obligations (Rousseau et Anton, 1988, 1991) socialement responsables. Ces différents points concourent à la gestion favorable des contrats psychologiques par les DRH.

## Chapitre 7

### Les croyances partagées

## **Chapitre 7 Les croyances partagées**

### **7.1 Introduction du chapitre**

Ce sixième chapitre est le premier présentant les résultats de notre recherche. Notre immersion dans l'entreprise Adecco a pour objectif de définir les axes de la politique R.S.E de l'entreprise et de comprendre les pratiques des salariés. Cette première étape que nous avons présentée au chapitre 5 nous a permis de définir au niveau opérationnel deux acteurs clefs dans la mise en œuvre de la R.S.E: les directeurs d'agence (managers opérationnels) et les responsables de recrutement (les opérationnels). De par leur positionnement dans l'entreprise, ils sont en contact avec les clients, les TT et sont les garants de la R.S.E (confère chapitre 4).

Le premier travail a consisté à retranscrire l'intégralité des entretiens. Pour comprendre les comportements et synthétiser les opinions de nos interlocuteurs nous avons procédé aux synthèses des entretiens question par question (traitement horizontal).

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse thématique, dont l'objet est de circonscrire les éléments favorables ou défavorables à la mise en œuvre des critères de la R.S.E. Nous avons ainsi créé une grille d'analyse qui reprend l'ensemble des thèmes de la R.S.E d'une part et distingue deux types de facteurs : les freins et les leviers d'ordre situationnel, puis les croyances aidantes et limitantes. (Confère 5.4.6)

L'objet de ces deux étapes de traitement est de mieux cerner les enjeux managériaux (freins et leviers) puis de comprendre les limites et les possibilités d'actions pour changer et améliorer les comportements socialement responsables des salariés. En outre les croyances partagées sont aussi à l'origine de normes comportementales (Rousseau, 1990, 1995) qui en retour vont fournir aux salariés des informations, des indices sociaux (Rousseau, 1995) sur ce que l'entreprise attend d'eux et plus précisément des comportements à adopter dans les situations de travail. Ces



deux premières étapes de traitement vont faire émerger des croyances à l'origine des normes comportementales que nous aborderons en détail au chapitre 7.

Nous rappelons brièvement la méthodologie dite des résumés/synthèses avant de développer notre interprétation ; l'ensemble de nos synthèses figurent en annexe.

### 7.2 La méthode des résumés/synthèses

La méthode des résumés/synthèses se rapproche de l'analyse thématique lorsqu'à chaque question le chercheur agrège les réponses des interviewés (Guavard-Perret et *al.*, 2008). L'objectif des résumés/synthèses est de réduire les matériaux de recherche et de conserver les idées maîtresses. Les résumés concernent quant à eux l'analyse qualifiée de verticale, entretien par entretien (ce qui n'est pas le cas pour ce travail doctoral). L'analyse horizontale que nous avons employée dans notre recherche est une synthèse des réponses question par question (horizontale).

L'ensemble des questions des directeurs d'agence comme des recruteurs ont fait l'objet de ce premier traitement des données. Le nombre de questions total posé à nos locuteurs est de neuf pour les directeurs d'agence, six pour les recruteurs en phase I (recruter) et cinq en phase II (déléguer/vendre). Au total 20 questions qui ont donné lieu à 20 synthèses.

### 7.3 L'analyse thématique des comportements socialement responsables

Un second travail a consisté à établir de ces synthèses un traitement d'analyse thématique en construisant une grille. Elle est constituée de deux parties, horizontale et verticale (analyse dite ligne/colonne). La première est dédiée aux thèmes de la R.S.E qui ont fait l'objet de notre questionnement. La seconde est verticale et distingue, les facteurs intervenants dans les comportements qui sont d'ordre situationnel : « les freins et les leviers » et les croyances partagées par le groupe de travail. En d'autres termes, une partie prenante externe telle que pôle emploi peut être un levier pour les pratiques de l'insertion professionnelle. A l'inverse, le client pour le respect de la non-discrimination est lui-même un frein car sa demande de recrutement est discriminante.

Les croyances partagées sont issues de notre lecture croisée des interviews et des synthèses ; nous avons procédé par abstraction pour faire émerger ces dernières. Concrètement, un recruteur considérant que les travailleurs handicapés ne sont pas employables exprime via son opinion une croyance limitante et en définitive une attitude négative à ce sujet. Néanmoins, dans la pratique il peut être influencé par son directeur d'agence et son client qui conjointement feront qu'il sélectionnera un candidat handicapé en définitive (logique de situation).

### 7.3.1 Les directeurs d'agence

Les directeurs d'agence ont la volonté de transmettre les demandes de la direction générale, de manager la R.S.E en agence selon les missions qui leurs sont confiées. Par ailleurs ils sont responsables de l'application des directives opérationnelles et gèrent le groupe humain (l'agence). Deux missions principales leurs sont ainsi confiées : le management des Hommes et la conduite de l'activité commerciale.

#### 7.3.1.1 Le management par les valeurs

**Le premier thème** pour les managers concerne le management par les valeurs de l'entreprise (ou du groupe Adecco).

La principale limite réside dans la méconnaissance des valeurs de l'entreprise et du groupe pour lesquelles les directeurs d'agence avancent timidement les valeurs "cœur chaud" et "tête froide" ; les autres valeurs sont totalement méconnues. Toutefois, les managers manifestent l'envie de communiquer ces valeurs aux recruteurs et d'utiliser des logos en pied de mail ou l'affichage en salle de réunion. L'affichage semble devenir le moyen pour la transmission des valeurs de l'entreprise aux collaborateurs de l'agence. Le management est également qualifié d'intuitif et de participatif. Ceci s'oppose à la croyance partagée, "qu'il n'existe pas de méthode de management", « le management ne s'apprend pas », il dépend plutôt de la personnalité du directeur d'agence. Le management participatif permet aux directeurs d'agence de déléguer les tâches, de faire participer les collaborateurs et de les soutenir. Ils évoquent la possibilité

de donner du sens aux pratiques et d'accorder une autonomie aux collaborateurs. L'absence déclarée de méthode de management n'est pas dommageable aux comportements socialement responsables. Elle fait intervenir une seconde croyance des directeurs qui est celle de leur identification à l'organisation ou au métier. Ainsi les valeurs de l'entreprise sont un cadre de référence pour les managers, les posséder signifie pour eux être directeur d'agence (communauté de métier) et/ou faire partie de l'entreprise (être comme l'organisation) et se traduit certainement pour eux au travers d'une autre croyance qui est celle de « pouvoir » ou être « capable de » manager selon les valeurs. L'identification est reconnue comme un préalable à l'engagement des salariés dans l'organisation (Herrbach et *al.*, 2004) et se définit comme "*un état psychologique pour un individu qui se perçoit comme faisant partie d'un tout*" (organisation, groupe de travail, etc.) (Rousseau, 1998). Les managers ont dès lors une propension positive à l'engagement dans les pratiques organisationnelles. Ce qui pourrait se traduire par la disponibilité énoncée des managers pour les clients et les intérimaires qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise. De plus ils manifestent la volonté d'appliquer les directives de l'entreprise notamment au sujet de la R.S.E. L'ensemble de ces constats montrent que l'identification des managers et la volonté de participer à la mise en œuvre des actions de l'entreprise favorise le développement des comportements socialement responsables.

Thèmes 1 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Management selon les valeurs	Comment utilisez-vous les principes du leadership et les valeurs du groupe dans votre management au quotidien ?	Connaissance partielle des valeurs de l'organisation	Manage selon les valeurs du groupe	Le management n'est pas une question de méthode	Les valeurs personnelles des DA sont celles de l'entreprise
		Les valeurs sont peu communiquées	Les managers sont disponibles pour leurs clients et les intérimaires		Les DA sont capables de manager selon les valeurs de l'entreprise
		Le management est intuitif	Le management est participatif		Le management est un savoir faire
			Les managers sont en accord avec les valeurs du groupe		
			Les DA sont responsables		
			Les managers soutiennent leurs équipes		

Graph 1 : Le management par les valeurs

### 7.3.1.2 La transmission des informations de la R.S.E

Le **second thème** a trait à la transmission des informations de la R.S.E aux collaborateurs. En effet, si aucune information n'est transmise aux collaborateurs, les obligations d'emploi socialement responsables ne peuvent exister à l'esprit des collaborateurs. Les directeurs d'agence de par leur positionnement dans l'organisation sont des relais pour les responsables de recrutement directement en contact avec les intérimaires et les entreprises clientes.

Le principal frein est l'absence de formalisation de la transmission des informations de la R.S.E. Les directeurs d'agence opposent à cela l'intégration des comportements socialement responsables dans les actions quotidiennes. En effet, la non-discrimination ou le recrutement des TH est une demande de la direction générale qui supposent une ou plusieurs obligations aux yeux des salariés intégrées dans les

comportements quotidiens ce qui ferait perdre la nécessité de formalisation de la divulgation des informations de la R.S.E. Cependant les réunions agence sont des outils favorisant les échanges et la circulation de l'information auprès des collaborateurs ; cette pratique est reconnue et partagée dans l'entreprise. Par ailleurs, les directeurs d'agence rejettent plus précisément la formalisation par l'incorporation d'indicateurs de pilotage concernant les TH.

Les leviers sont pourtant plus nombreux que les freins, les directeurs d'agence communiquent les pratiques de citoyenneté organisationnelle, considérées comme 'extra rôle'. Les directeurs d'agence font part d'une sensibilité accrue de certains de leurs collaborateurs sur les sujets de la R.S.E et particulièrement pour les TH. Ils sont parfois des relais dans l'équipe pour proposer des actions de citoyenneté organisationnelle. La source d'information des actions réalisées en région est le journal interne de l'entreprise : « lettre actu ».

Les directeurs d'agence ne formalisent pas la diffusion des informations auprès des collaborateurs, il n'existerait pas de « moment spécifique R.S.E » dans l'organisation des réunions. Toutefois, les informations citées concernent les dépassements d'heures et la santé et la sécurité au travail. Une croyance favorable à la transmission des informations relatives à la R.S.E est l'assimilation du métier du recrutement à l'activité de l'entreprise. Cette raison explique la mise en œuvre d'actions incorporant des critères socialement responsables dans les pratiques liées au métier. Par ailleurs l'entreprise se concentre sur deux familles d'actions : le mécénat de compétence et la philanthropie. Les directeurs d'agence échangent avec les collaborateurs en agence des actions décidées par la direction nationales et mises en place par les différentes régions commerciales.

## Chapitre 7 Les croyances partagées

Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Comment abordez-vous la R.S.E dans votre management au quotidien et comment transmettez-vous ces informations aux équipes ?	La communication n'est pas formalisée	La Responsabilité Sociale de l'entreprise est quotidienne		Le métier de l'entreprise implique une Responsabilité Sociale
	Les DA ne veulent pas utiliser des indicateurs concernant les TH	Les DA communiquent les événements de la fondation de l'agence		L'entreprise se concentre sur les actions de philanthropie et de mécénat de compétence
		Les DA sont satisfaits de s'investir au côté de l'entreprise dans les actions de la fondation		
		Les équipes disposent d'une personne sensible à l'insertion des TH		
		Les dépassements des heures supplémentaires sont une préoccupation de la Responsabilité Sociale		
		Le R.S.E est liée au commerce des agences		
		Les informations internes au sujet de la R.S.E à l'échelle régionale sont dans le journal de l'entreprise		
		Les DA encouragent les initiatives personnelles concernant les TH		
		Les DA communiquent sur les thèmes de la sécurité au travail		
	Les DA avec leurs collaborateurs organisent des actions dans le cadre de la fondation			

Graph 2 : La transmission des informations de la R.S.E

### 7.3.1.3 La non-discrimination

Le **troisième thème** est relatif aux pratiques de non-discrimination. Concrètement les hommes réalisent des tâches demandant des qualités physiques telles que la force, les femmes quant à elles, des travaux minutieux. La différence entre les hommes et les femmes conditionne leurs compétences et leurs métiers. Le monde du travail est déterminé selon la séparation sexuée homme/femme. L'échantillon étudié est féminin, neuf directeurs d'agence sur onze sont des femmes. Il n'existe pas de biais liés au sexe des personnes interviewées, les hommes partagent également cette représentation sexuée du monde du travail ce qui induit dans les comportements de recrutement plusieurs conséquences. Tout d'abord l'acceptation de problèmes managériaux liés à l'incorporation des hommes au sein d'équipes féminisées et des femmes au sein d'équipes masculines: la mixité serait source de problèmes, d'entente entre les salariés. Ensuite, les clients ne disposent pas toujours de commodités séparées, telles que des toilettes et des vestiaires, ce qui limite fortement la possibilité de mixité des équipes. Les métiers de l'industrie contrairement au tertiaire exigent des ports de charge naturellement destinés aux hommes ; pour ces tâches les hommes sont majoritaires. *A contrario* certains postes demandent de la précision et de la concentration, compétence plutôt féminine, ce qui justifie la présence quasi exclusive des femmes.

Les demandes discriminantes sont moins fréquentes et l'ensemble des directeurs d'agence s'accorde sur la décade comme la période de baisse significative de la discrimination. Ceci correspond à peu près à la création de la HALDE, de la médiatisation des testings (Amadiou, observatoire des discriminations) en recrutement qui faisaient état des discriminations. En situation de recrutement, les directeurs d'agence sélectionnent des candidats selon leurs compétences, en d'autres termes selon une analyse basée sur les savoirs être, les savoir-faire et les connaissances : « *des critères objectifs* ». Ils déclarent soutenir les responsables de recrutement vis-à-vis du rejet de commandes discriminantes. La réduction des demandes peut éventuellement être due à la sélection des clients ; en effet lorsque ces derniers insistent pour une commande

discriminante, les directeurs préfèrent perdre l'affaire et limiter le risque prud'homal. Par la répétition de ce mécanisme, les clients convaincus par les collaborateurs Adecco du rejet de critères discriminants ont pu modifier leurs pratiques. Ceci ne signifiant pas pour autant que la discrimination est en baisse mais que le contrat psychologique entre les clients et les collaborateurs Adecco inclue le respect des principes de non-discrimination. Les autres critères de discrimination selon les directeurs d'agence ont trait à l'âge, l'origine et l'apparence.

Les croyances partagées par les directeurs d'agence sont relatives à leur capacité d'influencer positivement les commandes discriminantes des clients. Elle est soutenue par l'identification des pratiques de non-discrimination comme incompatible avec les pratiques du métier du recrutement. En filigrane les croyances sont normatives et la peur de la sanction subsiste. Une partie des directeurs d'agence cherche à se préserver des sanctions juridiques encourues et gardent pour partie en mémoire l'exemple d'un membre d'une filiale Adecco qui lors d'un reportage filmé a souligné devant la caméra son acceptation des pratiques de discrimination selon les origines ; ce salarié a été licencié. Les directeurs d'agence ne comprennent pas qu'une telle pratique puisse avoir lieu et tendent à dire qu'elle est très faible et non généralisée contrairement à ce qu'ils ont pu voir et entendre. Ils conçoivent très bien que ce collègue a été licencié et se défendent de faire de même ; ils précisent qu'il fut une époque où certains d'entre eux pratiquaient aussi ce type de discrimination. Les directeurs d'agence indiquent pratiquement tous que le rejet de clients discriminant de longue date n'a aucun impact sur le chiffre d'affaires de l'agence. Un seul d'entre eux relève que la direction de l'entreprise Adecco devra à terme admettre que le refus de prendre des commandes discriminantes est un frein au développement commercial des agences, « *rien ne sert de le nier* ». La croyance négative est liée *a contrario* à l'incapacité des directeurs d'agence de modifier les situations dans lesquelles le client refuse la mixité dans ses équipes et d'accepter les règles de non-discrimination ; le choix final appartient au client.



Thèmes 3 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Attitudes vis-à-vis des clients qui ont des pratiques discriminantes	Comment traitez-vous les demandes de recrutement discriminantes directes ou indirectes et que conseillez-vous à vos collaborateurs ?	Les hommes réalisent des tâches demandant des ports de charge et les femmes du travail minutieux	Les discriminations diminuent depuis 10 ans	Les compétences sont sexuées	La discrimination vis-à-vis d'un candidat est une pratique inadmissible
		Tolérance aux discriminations de situation (absence de commodités, problèmes de comportements liés à la mixité)	La logique de recrutement est liée au savoir faire et au savoir être		Les Collaborateurs sont capables d'infléchir les demandes discriminantes
		Les commandes des clients sont parfois discriminantes	Solidarité avec les collaborateurs pour refuser les discriminations des clients	Dans certaines situations on ne peut infléchir le choix discriminant du client	La discrimination est sanctionnée en justice
		Les critères de recrutement récurrents sont, l'âge, le sexe, l'origine et l'apparence	Les DA Persuadent les clients que la discrimination n'est pas tolérable		
		Le choix du candidat appartient en dernier lieu au client	Les clients qui quittent l'entreprise parce que les collaborateurs s'opposent à la discrimination n'a pas de conséquences commerciales La discrimination est un risque prud'hommal		

Graph 3 : La non-discrimination

7.3.1.4 Les travailleurs handicapés (TH)

**Le quatrième thème** est lié de près à la non-discrimination, l'entreprise Adecco a demandé aux salariés de concentrer leurs efforts sur la délégation des Travailleurs Handicapés (TH).

Les TH ne font pas partie du développement stratégique des agences, très peu d'entre elles ont développé des objectifs et des plans d'actions pour cette typologie de candidats. La rareté des profils est un frein, les TH ne postulent que trop peu auprès des agences et si certains d'entre eux le font, ils ne sont pas forcément employables car les restrictions de poste sont trop contraignantes. Les candidats ne postuleraient pas dans les agences qui seraient en capacité de les employer ; le TH est disponible mais pas dans l'agence à la recherche de ce profil.

Il est nécessaire d'orienter les TH vers des agences spécialisées dans le tertiaire plus à même de les employer. Les candidats TH sont peu nombreux et certains emplois dans ce secteur seraient plus à même de leur convenir. Les emplois plus physiques en industrie ne seraient pas envisageables. Les conditions de travail telles que les stations debout prolongées et le port de charges sont des freins à leur insertion professionnelle. De plus, les recruteurs selon les directeurs d'agence ne maîtrisent pas le savoir-faire particulier du recrutement des TH. Le processus est décrit comme long et complexe: a) les TH sont peu employables, b) peu de candidats compétents, c) peu d'entreprises disposées à les employer.

Les Directions des Ressources Humaines des entreprises clientes sont sensibles au sujet des TH, elles sont plutôt favorables à leur intégration. La diminution des cotisations Agefiph (quota de T.H de 6% obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés) serait la principale motivation de ces entreprises. Le placement des TH relève plus de l'opportunisme commercial que de la structuration d'une démarche systématisée, le plan de développement stratégique des agences n'inclue pas d'objectifs sur le nombre d'heures de délégation des TH. L'employabilité des candidats juniors ou seniors n'est pas une priorité pour l'entreprise et des directeurs d'agence pensent que les

candidats plus âgés ne s'adressent pas aux agences d'intérim pour trouver un emploi. Les juniors sont déjà dans les viviers de candidats, mais aucun traitement particulier (actions commerciales) à leur égard n'est réalisé.

L'attitude des DRH est favorable à l'emploi des TH, néanmoins leur intégration est plus difficile si l'entreprise n'adapte pas le poste de travail et si les membres de l'équipe de travail ne facilitent pas l'intégration du nouvel entrant. En d'autres termes, les managers opérationnels ont un travail spécifique à mener pour intégrer les TH dans leurs équipes.

Les croyances sont majoritairement limitantes pour les TH, les directeurs d'agence adoucissent l'image du handicap lourd et intègrent des TH dont les handicaps sont peu visibles. Ils les reconnaissent tout de même comme peu compétents et difficilement employables (plus le handicap est élevé plus le niveau de compétence est perçu comme faible). Le handicap est souvent perçu comme un handicap lourd qui contraint les entreprises à des aménagements de poste coûteux. Elles investissent dans les aménagements de poste lorsqu'un de leur salarié est reconnu handicapé. Dans le cas contraire, les entreprises ne prennent pas le temps d'utiliser le mécanisme légal des subventions d'Etat pour transformer les postes de travail.

Les croyances partagées par les directeurs d'agence sont critiques quant au rôle social joué par l'entreprise pour l'insertion des TH ou pour l'insertion professionnelle (candidat éloigné de l'emploi de plus de dix-huit mois). L'objet de l'entreprise n'est pas de recruter des TH ou de favoriser l'insertion professionnelle, mais de déléguer des compétences. Ceci reflète également les croyances limitantes au sujet de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et le rejet partiel des deux obligations dans la relation d'emploi.

Les directeurs d'agence reconnaissent que la communication en externe sur le sujet est bonne pour l'image et que leur entreprise leader sur le marché se doit de le faire. Les directeurs d'agence se sentent soutenus par la direction nationale et régionale, l'emploi des TH est une priorité commerciale pour l'entreprise. Une croyance limitante

## Chapitre 7 Les croyances partagées

a trait à l'incapacité des directeurs d'agence d'influencer et de convaincre les clients d'employer des TH.

Thèmes 4 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
L'intégration des TH dans le Plan de Développement d'Agence et l'employabilité des autres populations	Comment est prise en compte l'intégration des TH dans l'activité commerciale de l'agence ? D'autres sujets sont-ils intégrés dans le Plan de Développement d'Agence ?	Les TH ne postulent pas suffisamment dans les agences (vivier de candidats)	Les Directions des Ressources Humaines sont réceptives au recrutement des salariés handicapés	Les TH sont difficilement employables	Le recrutement des TH améliore l'image de l'entreprise
		Les TH ne sont pas le sujet commercial prioritaire et stratégique, même si des objectifs sont formalisés dans le plan stratégique de développement	La cotisation (DOETH) est une incitation au recrutement des TH		
		Les TH ne sont pas orientés vers les bonnes agences	Les entreprises clientes sont prêtes à élargir le recrutement	Notre mission principale n'est pas le retour à l'emploi des personnes en difficulté	
	D'autres sujets sont-ils intégrés dans le Plan de Développement d'Agence ?	Les entreprises ne veulent pas aménager les postes de travail pour les TH	Le placement des TH est une opportunité commerciale	Le processus de recrutement des TH est en dehors de mon savoir faire	La contribution AGEFIPH est un levier commercial
		Pas d'implication commerciale pour les juniors ou les séniors	Le placement des TH est plus facile dans le secteur du tertiaire		
		Les TH ne sont pas employables dans tous les secteurs	L'insertion des TH est une demande de la Direction générale	Le placement de TH s'effectue par opportunisme	
			L'emploi des TH est une question d'image positive pour notre entreprise		
		Le placement des TH est un processus long et complexe	Les collaborateurs du siège régional aident les agences à constituer des viviers de TH	Des structures spécialisées existent pour sourcer des candidats TH et accompagner notre démarche auprès des clients	

**Graph 4 : Les travailleurs handicapés (TH)**

### 7.3.1.5 Les métiers stratégiques et pénuriques

Le **cinquième thème** est l'expression d'une demande sociétale (insertion professionnelle). La mission des salariés est de fournir des candidats et des compétences aux entreprises. Le groupe Adecco a développé en son sein une entité spécialisée dans la formation professionnelle qui appuie le travail des agences Adecco France (intérim) et se propose de former des candidats intérimaires à la demande des entreprises clientes.

Le vocable de l'entreprise désigne les métiers comme pénuriques lorsque les candidats sont rares et les demandes des entreprises non pourvues. Les métiers stratégiques sont indépendants des métiers pénuriques, ils désignent les métiers en lien avec le cœur de l'activité de l'agence. Les métiers pénuriques le sont également pour le bassin d'emploi dont l'agence Adecco est partie intégrante, ils ne correspondent pas à une définition spécifique de l'entreprise.

L'analyse des postes stratégiques et pénuriques est décrite comme inhérente à l'approche des besoins des clients. Les directeurs d'agence sont conscients que certains profils sont difficiles à sourcer. Les profils rares sont sourcés par des messages via la paye des TT et la cooptation. Les profils dits pénuriques nécessitent une formation spécifique que l'éducation nationale ne réalise parfois plus alors qu'il existe une demande de la part des entreprises.

Les directeurs d'agence se font aider par des parties prenantes en interne et en externe. Les Chargés De Candidats Intérimaires (CDCI) se rapprochent, par exemple, de Centre de Formation pour Apprenti (C.F.A) auxquels elles vont verser la taxe d'apprentissage. En retour elles attendent des C.F.A de leur permettre plus facilement dès la fin de la scolarité de recruter les candidats issus de formations prisées. D'autres parts les directeurs d'agence mettent en avant le peu de contacts avec les organismes publics de formation pour développer une entente qui fournirait un candidat à l'agence d'intérim, un emploi pour un élève et un salarié pour l'entreprise. Certains d'entre eux développent des exemples d'accords passés entre des organismes de formation, les entreprises d'un bassin d'emploi et des employeurs potentiels pour mettre en place une

formation dans des domaines où la main d'œuvre est rare ou peu qualifiée. Le nombre d'acteurs est un frein, il faut attirer suffisamment de candidats pour que la formation ait lieu et suscite les intérêts des différentes parties intervenantes. L'acteur en interne cité le plus souvent est le Chargé De Candidat Intérimaire (CDCI) dont les missions sont d'appuyer le travail des agences et de fournir des actions spécifiques qui aident les agences dans leur développement. Dans le cadre des formations, les CDCI peuvent intervenir auprès des organismes de formation ou pôle emploi pour organiser des sélections de candidats à plus grande échelle. L'entité Adecco formation est peu citée, alors que concrètement le responsable de l'entité sur la même région administrative nous confirme ses interventions auprès des agences d'intérim Adecco. Nous avons également à ce sujet assisté à la création d'une formation de 20 personnes pour une industrie alsacienne. L'entité Adecco formation a réalisé l'ensemble du montage légal et la planification du projet. L'agence a contribué à faire le lien avec les candidats et l'entreprise finale. La maîtrise du cadre légal même si les directeurs d'agence déclarent le connaître, reste tout de même dans la pratique du ressort de l'entité Adecco formation. Les formations méritent en effet une connaissance des outils légaux spécifiques des candidats intérimaires et puis de l'investissement des organismes de formation externes capables d'offrir des structures de formations comme des formateurs. Les demandes des entreprises sont le facteur déclencheur des formations et le tryptique de la formation est le suivant: agence intérimaire, organisme de formation et entreprise d'accueil pour l'embauche de la personne formée. Les organismes concernés sont identifiés, et les personnes en interne qui supportent la démarche également. Toutefois, les formations sont peu réalisées car tous les acteurs externes doivent mener des efforts précis. Le nombre des formations serait insuffisant au vu de la pénurie de main d'œuvre pour certains métiers.

Les freins sont liés à la multiplicité des acteurs intervenants dans le processus de formation et l'apparente technicité des solutions légales (contrats aidés...). Les leviers sont concentrés dans la connaissance des démarches à effectuer pour lesquelles les directeurs d'agence semblent à l'aise. Ils ont identifié les capacités de leurs actions et les

interlocuteurs clefs de l'entreprise Adecco pour satisfaire au processus complet. Les directeurs d'agence se sentent soutenus par leur CDCI (affectation d'un CDCI par secteur de vente). Ils réalisent des formations à la demande des candidats intérimaires et des entreprises. Leur croyance est que les métiers pénuriques nécessitent des formations et pourvoir ainsi aux emplois vacants, autant que les besoins en formation des TT comme des entreprises existent. Les croyances supportent la pratique, mais la nécessité d'intervention de multiples parties prenantes complexifie la démarche.

Thèmes 5 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Les métiers stratégiques et pénuriques.	Comment identifiez-vous les besoins de main d'œuvre du bassin d'emploi (1) et les métiers qui ne disposent pas de main d'œuvre qualifiée (2) ?	Besoin de former aux métiers pénuriques avec une assistance externe	Les Chargés De Candidats Intérimaires aident les DA dans la recherche des candidats et leur formation	La rareté des profils est due à l'insuffisance des formations	Les organismes externes de formation sont des partenaires de la formation des candidats intérimaires
		Si un organisme de formations ne souhaite pas participer à la démarche, les candidats ne sont pas formés	Les formations sont montées conjointement à des organismes de formation pour les métiers pénuriques		Les formations sont dues aux candidats intérimaires
		Les DA peuvent être appuyés dans la démarche de formation de candidat à la demande des	Les DA utilisent les mécanismes de financement pour former leurs candidats intérimaires	les profils rares se trouvent en utilisant le réseau des candidats intérimaires	Les DA sont soutenus par l'entreprise
		Pôle emploi est un acteur majeur pour le recrutement de masse	Les DA collaborent avec des organismes extérieurs pour sourcer ou former des candidats		

Graph 5 : Les métiers stratégiques et pénuriques

7.3.1.6 La trajectoire professionnelle des collaborateurs en interne

Le **sixième thème**, concerne la trajectoire professionnelle des collaborateurs (mobilité interne) et l'intervention des directeurs d'agence. La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) existe au sein de l'entreprise, elle est destinée aux TT et aux salariés permanents de l'entreprise Adecco.

La formation est parfaitement intégrée par les directeurs d'agence, elle est un acte de gestion quotidien et de management utile au fonctionnement de l'agence. La formation est complètement assimilée par les salariés, comme une obligation de l'employeur de former le salarié permanent et le candidat intérimaire. Elle est également perçue pour le directeur d'agence comme le moyen d'améliorer a) l'employabilité de ses collaborateurs, au travers b) de l'amélioration des compétences collectives et c) de participer (croyance aidante) activement à la promotion des membres de son équipe par ce moyen. Les formations sont aussi laissées au libre arbitre des collaborateurs, les formations en e-Learning augmentent les possibilités de formation ; les salariés disposent à cet effet d'un recueil de formations. Les directeurs d'agence identifient (annuellement) les besoins de formation de leurs collaborateurs. La responsable formation édite ensuite le plan de formation régional avant de remonter les informations au niveau national. Les collaborateurs ne peuvent se soustraire au cycle de formation obligatoire d'une durée de 18 mois.

La formation nécessite l'allocation a) de budgets par l'entreprise, b) la connaissance des demandes de formation des collaborateurs en agence et c) du besoin de montée en compétences. De plus, la formation sert l'employabilité verticale et horizontale, la promotion des membres de l'équipe à des postes d'encadrement ou au changement d'agence mais à des postes identiques (rotation de poste). La formation est également au service de l'ambition des collaborateurs et de leur volonté de changer de poste.



Thèmes 6 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
L'identification des compétences des collaborateurs de l'Agence.	Comment gérez-vous les compétences des collaborateurs de l'agence ?		Les DA transmettent les connaissances aux collaborateurs		La formation est un moyen de progresser dans la hiérarchie
			Les permanents effectuent toujours leurs formations même s'ils repoussent la date		Les DA influencent la carrière de leurs collaborateurs
			Les DA participent à la gestion de carrière des collaborateurs		Les formations des collaborateurs participent à l'amélioration des compétences collectives
			Les collaborateurs peuvent choisir des formations en e-learning		
			Les formations sont gérées par la Région et au niveau national par un plan de formation		
			Les formations sont obligatoires		
Les collaborateurs choisissent les formations					

Graph 6 : Les compétences des salariés en interne

7.3.1.7 L'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier

Le thème 7 est l'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier qui concoure à la (i) formalisation des obligations dans l'emploi et (ii) clarifient le rôle des collaborateurs. Il fournit ainsi des informations au collaborateur sur ce qu'il doit faire à son poste et ce que l'entreprise attend de lui. La transmission des savoir-faire dans cette perspective est *a priori* issue de la relation manager/collaborateur.

Ce thème a pour but d'explorer les pratiques du directeur d'agence à destination des collaborateurs. Le rôle de transmission des informations est prégnant dans la construction des obligations de la relation d'emploi. Cette question rejoint aussi (a) le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (soutien des autres...) et (b) correspond à ce que demande l'organisation aux directeurs d'agence (confère description du poste des directeurs d'agence).

Ce thème est proche du précédent (thème 6 : la trajectoire professionnelle des salariés Adecco), les collaborateurs sont formés aux règles de l'entreprise qui revêtent un caractère obligatoire. Les règles de l'entreprise sont disponibles sur un support informatique. Cette base de données (base quid) est un recueil des règles de l'entreprise, disponible pour les salariés.

L'apprentissage du métier est lié à la répétition des tâches de travail (expérience), les managers croient que la pratique joue un rôle majeur dans la bonne réalisation des tâches. La transmission des savoir-faire s'effectue par les collègues de travail ou un référent. Les directeurs d'agence de notre échantillon sont anciens, ils ont occupé plusieurs postes avant d'être directeur d'agence. Cet atout leur permet de suivre la progression des pratiques des collaborateurs. Les tuteurs sont désignés pour suivre les nouveaux entrants dans l'organisation. Cette pratique est généralisée dans l'entreprise et fournit aux collaborateurs les informations relatives à leur métier.

Les croyances sont strictement positives. Elles concernent l'entraide entre a) les collaborateurs, encouragés par les attitudes des directeurs d'agence et b) le besoin des

## Chapitre 7 Les croyances partagées

collaborateurs de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. En conclusion, la bonne réalisation du travail est liée à la connaissance du rôle tenu par chacun au sein de l'entreprise.

Thèmes 7 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes	
L'apprentissage du métier et des règles de l'entreprise	Comment transmettez-vous le métier et les règles de l'entreprise à vos collaborateurs ?		Les DA ont effectué d'autres métiers dans l'entreprise avant d'être au poste de manager		La pratique est nécessaire à l'apprentissage	
			Les DA transmettent les savoirs-faire pratiques aux collaborateurs		Les collaborateurs s'entraident pour apprendre	
			Les règles de l'entreprise sont communiquées aux membres de l'équipe			
			Les salariés apprennent par la répétition			
			Les collaborateurs apprennent également de leurs collègues			
			Le "mentorat" est un moyen de transmettre des savoirs			Les collaborateurs ont besoin de comprendre leur rôle au sein de l'équipe et les règles de fonctionnement de l'entreprise
			Le référent peut être un collègue			
Les informations quant au rôle de chacun figurent sur la base Quid (base de données)						

Graph 7 : L'apprentissage des règles et du métier

### 7.3.1.8 Les conditions de travail des collaborateurs

Le **thème huit** concerne les conditions de travail des collaborateurs, la préservation de la santé, de l'intégrité physique et morale des collaborateurs qui sont de la responsabilité des managers.

Les agences ont été en grande partie rénovées, ces informations ont été recoupées avec les entretiens que nous avons eus avec le directeur régional et le directeur administratif et financier en région Est. Un vaste programme de rénovation des agences est en cours et concerne tant le matériel informatique, les bureaux que le cadre de travail en agence. A ce sujet les directeurs d'agence s'accordent sur la propreté des agences, les nouvelles conditions matérielles qui facilitent et rendent agréable le travail au quotidien.

Les freins sont par conséquent faibles, aucun des directeurs d'agence n'a eu de difficulté à entreprendre des rénovations, le programme ayant été piloté au niveau régional. Certaines agences, difficilement accessibles aux travailleurs handicapés seront autant que possible transformées pour construire une rampe d'accès. Les croyances des directeurs d'agence sont positives, la propreté des locaux et l'agencement des agences seraient bénéfiques au commerce.

La sécurité physique est un élément important, la direction nationale a décidé d'installer dans chacune des agences des caméras de sécurité qui devraient dissuader les TT d'être violent physiquement. Les directeurs d'agence ont tous un exemple de dérapage comportemental de TT qui ne sont pas satisfaits des prestations de l'entreprise telles que l'arrêt de leur mission par l'entreprise cliente. La caméra ne semble pas pour autant rassurer les directeurs d'agence, ils reconnaissent toutefois que les collaborateurs sont en sécurité et peuvent le cas échéant utiliser leur droit de retrait.

L'entraide des collaborateurs de l'agence est importante, la communication des informations liée au travail est l'élément central. Les discussions avant le départ en congés des collaborateurs se concrétisent par une réunion spécifique afin de

transmettre les informations utiles pendant la période d'absence du collaborateur. D'autre part, la période d'entraide la plus citée est celle des congés, les directeurs d'agence soutiennent leurs collaborateurs ce qui aboutit à la bonne réalisation du travail. Un directeur d'agence explique son organisation de travail, l'aide qu'il porte à sa collaboratrice sur des périodes plus chargées en quantité de travail ou les tâches pour lesquelles la collaboratrice a besoin du savoir-faire du directeur d'agence. Il délègue à sa collaboratrice les tâches pour lesquelles il l'estime capable, puis lui transmet le savoir nécessaire. La directrice d'agence se focalise a) sur l'activité commerciale et b) le suivi progressif de la montée en compétence des collaborateurs qui sont également une forme d'entraide.

En conclusion, les directeurs d'agence soutiennent leurs collaborateurs en réalisant des tâches pour pallier à l'absence des collaborateurs, à la transmission des savoir et veillent à la bonne circulation de l'information entre les collaborateurs. Les collaborateurs communiquent des informations et réalisent le travail de l'autre en cas d'accroissement important de travail.

## Chapitre 7 Les croyances partagées

Thèmes 8 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Les conditions de travail des collaborateurs de l'agence Adecco	(8.1) Comment les conditions de travail matérielles et l'environnement de travail ont-elles été prises en compte ? (8.2)		Les agences ont été rénovées		Les membres de l'agence sont en sécurité
	Les collaborateurs s'entraident-ils lors de période de surcharge de travail, de vacances ? (8.3)		Les conditions de travail sont satisfaisantes		Les membres de l'agence s'entraident
	Comment gérer vous l'agression verbale des clients envers un collaborateur ?		Les membres de l'agence s'épaulent lors de période de surcharge de travail		La propreté des locaux est utile au commerce
			Les membres de l'agence se répartissent le travail lors des périodes de vacances		
			En cas de danger les collaborateurs peuvent utiliser leur droit de retrait		

Graph 8 : Les conditions de travail des collaborateurs

7.3.1.9 La rentabilité des agences

Le **neuvième thème** est relatif à la rentabilité de l'agence, premier niveau de responsabilité de la pyramide de Carroll (1991).

Le frein est lié à une pratique de gestion plus ancienne, la coutume veut que plus le nombre d'intérimaires en délégation est important, plus le chiffre d'affaires est élevé, ce qui témoigne de la dynamique commerciale. L'entreprise Adecco a mis en place un plan de sauvegarde de l'emploi en 2009 ; les directeurs d'agence ont encore à l'esprit le départ de leurs collègues et les difficultés actuelles liées à la persistance de la crise économique.

En définitive, les clients dits volumiques (faible marge brute et chiffre d'affaires élevé) sont délaissés au profit de clients moins exigeants en termes de service et dont le taux de marge brute est plus élevé. La rentabilité est un élément plus important qu'avant la crise et nécessite un renouvellement des pratiques: "*un changement des pratiques*". Les clients à marge négative sont abandonnés et ceux à faible marge sont moins sollicités au profit de clients plus rentables et moins chronophages. La mise en place d'outil de pilotage est relativement simple. Un tableau de bord est construit par le directeur d'agence qui synthétise mensuellement les clients à faible, moyenne et forte marge.

Les pratiques évoluent suite à la catégorisation des clients en fonction de leur rentabilité. Tout d'abord les directeurs d'agence ont l'intention de limiter les services et le temps mis à disposition des clients peu rentables. Ensuite, faire bénéficier les compétences des collaborateurs chevronnés aux clients les plus rentables: « les meilleurs », pour lesquels les directeurs d'agence prévoient également de réaliser des propositions actives de candidat.

La rentabilité a toujours été suivie par les directeurs d'agence, la direction nationale leur demande une plus forte vigilance, une amélioration du niveau de la profitabilité. Les contrôleurs de gestion sont parfois cités comme intervenant dans la

gestion des agences sous la forme d'une aide technique (lecture et analyse du compte de résultat de l'agence). Ils ne participent pas directement à la gestion de l'agence, les directeurs d'agence croient être en mesure de gérer leur agence seuls et d'influencer la rentabilité.

Thèmes 9 de l'interview des managers	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
La rentabilité du centre de profit	Comment travaillez vous la rentabilité de l'agence et celle des clients ?	Les agences ont l'habitude de gérer un nombre d'intérimaire au planning (volume)	Les tableaux de bord sont utilisés pour gérer la rentabilité de l'agence		Les DA gèrent la rentabilité de l'agence
		Les clients volumiques sont peu rentables	Les meilleurs recruteurs gèrent les clients les plus rentables		Les DA peuvent améliorer la rentabilité de l'agence
			Les Da ont toujours su identifier les clients les moins rentables		
			Les clients sont sélectionnés plus attentivement		
			La direction générale est plus exigeante en matière de rentabilité		
			Les clients peu rentables méritent moins d'attention commerciale		

Graph 9 : La rentabilité des agences



### 7.3.2 Les responsables de recrutement : phase recruter

Nous considérons que les comportements socialement responsables concernent plusieurs moments lors de l'exécution des tâches liées au recrutement. Nous venons de présenter les résultats concernant les directeurs d'agence et nous abordons ci-dessous ceux concernant les responsables de recrutement. Cette population est en contact direct avec les entreprises et les intérimaires, plus encore que les directeurs d'agence. Les responsables de recrutement appliquent quotidiennement des principes la R.S.E de l'entreprise dans les tâches qui leurs sont confiées. Nous avons identifié les tâches des responsables de recrutement pour leur poser les questions de nos interviews croisant critères de responsabilité sociale et leur métier. Nous appréhendons les actions du responsable de recrutement selon le schéma suivant et recueillons les matériaux permettant de comprendre les comportements.

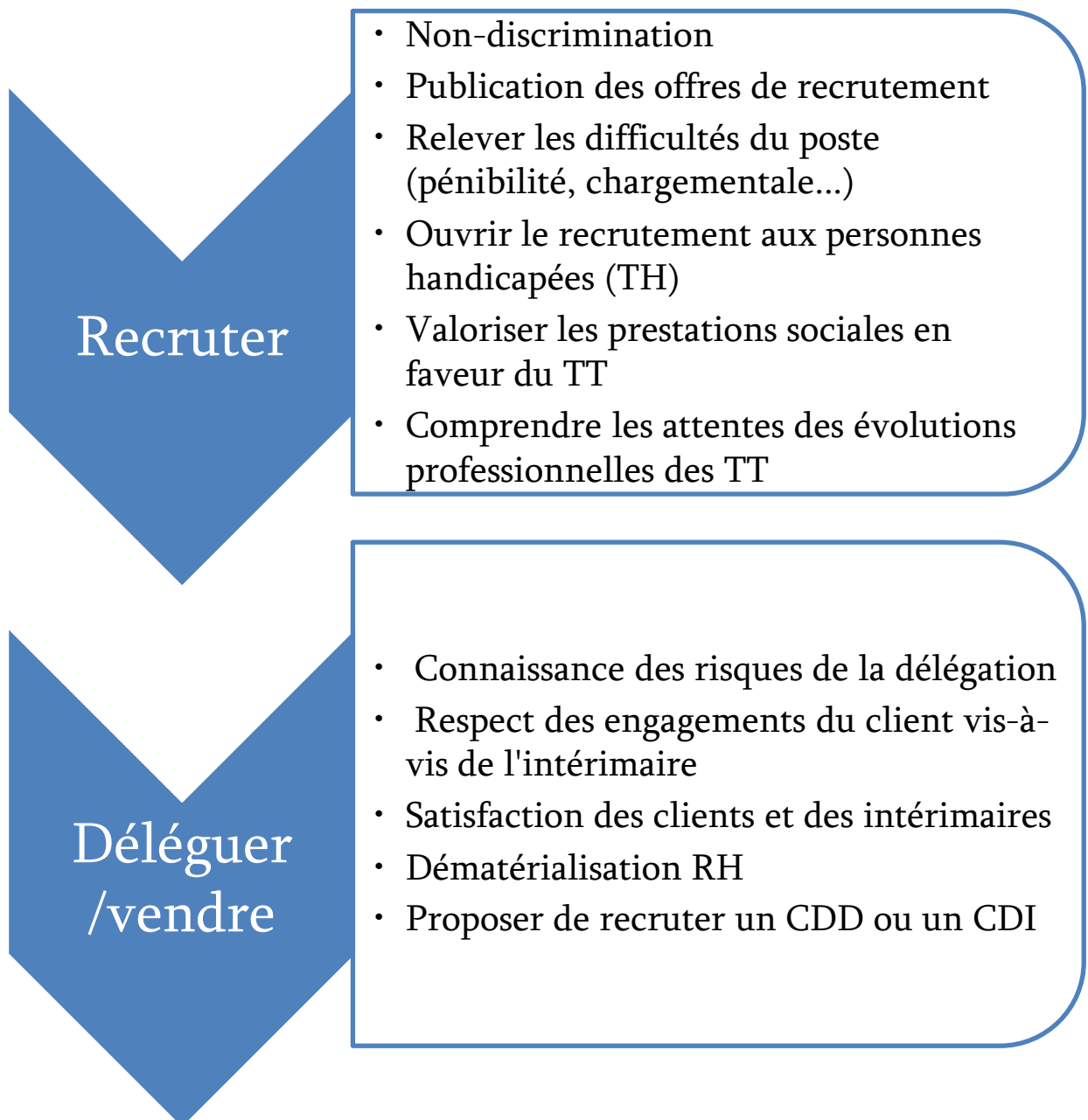
Schéma 12 : Les phases de la vente en recrutement



Rappel : Nous avons en conséquence découpé la réalisation des tâches selon deux moments différents (5.4.5.2.2). Tout d'abord, la phase de recrutement des candidats, *i-e*, de la prise de commande au choix du candidat. Ensuite, la phase que nous avons nommée déléguer/vendre qui correspond à la délégation du candidat intérimaire et inclue les actions des responsables de recrutement (juste) après la mission (déléguer et bilan de la mission). Les thèmes de la R.S.E se retrouvent dès lors dans les deux phases du travail du responsable de recrutement. La santé et la sécurité au travail, par exemple, fait l'objet d'une intervention du responsable de recrutement pour relever les dangers, la pénibilité et les conditions de travail à la prise de commande puis un suivi en cours de mission de l'intérimaire. De plus, les responsables de recrutement vérifient que le TT en poste bénéficie de conditions, d'hygiène, de sécurité morale et

physique satisfaisantes. C'est en ce sens que nous avons par exemple décidé au titre de la santé et de la sécurité au travail de poser deux questions l'une concernant la phase de recrutement et l'autre la phase de la délégation.

Schéma 13 : Détails des actions en phase recruter et déléguer



7.3.2.1 La non-discrimination

Le **premier thème** des responsables de recrutement concerne les pratiques discriminantes. Les recruteurs se focalisent sur les demandes des clients qu'ils jugent discriminantes. Selon eux « *l'effet commande* » est pernicieux, car il facilite la discrimination et la sélection de critères qui en définitive sont discriminants. Les clients ont dès lors tendance à composer des profils qui comportent des éléments physiques tant que des compétences. Les responsables de recrutement concentrent la sélection des candidats sur des critères jugés objectifs tels que les savoir-faire, savoir être et les connaissances. L'absence de commodité pour les hommes ou pour les femmes est un frein à la mixité des équipes. Les responsables de recrutement se heurtent à des situations chez leurs clients pour lesquelles ils croient ne pas être en mesure d'influencer la commande discriminante des clients. Néanmoins, ils reconnaissent être en mesure d'influencer le choix discriminant de certains clients. Nonobstant le choix du candidat appartient en dernier lieu au client.

Les situations positives sont la diminution du nombre de commandes discriminantes et la possibilité pour les responsables de recrutement de renoncer aux commandes qu'ils jugent discriminantes. Les responsables de recrutement précisent aux clients qu'ils leur fourniront les compétences nécessaires, néanmoins si le client ne veut pas changer sa demande ils refuseront la vente. Les responsables de recrutement parviennent à changer les critères de sélection des candidats mais certains clients discriminent régulièrement ; les « réfractaires » sont identifiés et connus de toute l'équipe.

Les croyances limitantes sont fortement liées à la séparation des compétences selon les sexes, puisqu'il est évident aux yeux des recruteurs que les femmes ont des aptitudes différentes des hommes. Ainsi les travaux salissants et pénibles physiquement sont destinés aux hommes et les travaux demandant de la concentration ou de la minutie pour les femmes. Les compétences sont sexuées ce qui marque une véritable limite au principe de non-discrimination. L'échantillon des responsables de

recrutement est exclusivement féminin deux responsables de recrutement sur les 25 interviewés sont des hommes. Nous ne pouvons pas conclure à un biais dans les réponses liées à la sur-représentativité des femmes dans notre échantillon par rapport à la séparation des compétences selon le sexe. Cette croyance s'exprime également en dehors des interviews, les responsables de recrutement nous demandent si cette pratique est de la discrimination ? Ce qui renforce notre conclusion sur la propension des responsables de recrutement à tolérer la discrimination selon les sexes. De manière générale, les responsables de recrutement s'accordent à dire que discriminations sont en baisse depuis 10 ans.

Les croyances positives sont des croyances normatives, le responsable de recrutement ne peut discriminer ce qui serait antinomique avec les pratiques du métier. Ils pensent être capables d'infléchir les demandes discriminantes des clients et croient également être dans leur bon droit pour refuser la discrimination des clients. La loi n'autorise pas la discrimination, en conséquence les clients peuvent se voir refuser une vente.

Thème 1 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
La non discrimination	Comment traitez-vous les demandes de recrutement discriminantes directes et indirectes ? (1b)	Les demandes des clients sont parfois discriminantes	Le recrutement est basé sur des compétences	Les compétences sont séxuées	Le recruteur ne peut discriminer
	Quels sont selon vous les critères discriminants les plus fréquemment énoncés ?	Les clients n'investissent pas forcément dans des commodités pour les hommes et les femmes	Les recruteurs refusent les commandes discriminantes	Les clients discriminent les hommes et les femmes	Le recruteur peut infléchir la commande discriminante
		Les hommes et les femmes ont des compétences distinctes	La discrimination est en diminution	Les Recruteurs ne peuvent changer la situation matérielle et la mixité des équipes de travail	Le recruteur peut refuser la commande discriminante du client
		Les équipes de travail sont parfois totalement masculines ou totalement féminines	Les clients discriminants sont identifiés		

Graph 10 : La non-discrimination pour les responsables de recrutement

### 7.3.2.2 La publication des annonces

Le **deuxième thème** de la phase recruter se concentre sur la publication des annonces autre moment pendant lequel le responsable de recrutement peut élargir la proposition d'emploi aux personnes handicapées ou au contraire fermer le recrutement aux hommes ou aux femmes.

La publication des annonces en conformité avec les règles de l'entreprise ou en respect de la loi est bien intégrée par le responsable de recrutement. En effet, les règles admises par les responsables de recrutement sont la publication des annonces en mentionnant l'ouverture des postes aux hommes et aux femmes. Ils soulignent également que le signalement d'une expérience significative minimum est discriminant pour les personnes moins expérimentées telles que les jeunes diplômés. Peu de

responsables de recrutement signalent la systématisation de l'utilisation des pictogrammes destinés aux TH, qui précisent que la mission leur est accessible.

Les pratiques des recruteurs sont homogènes, l'ouverture des postes aux TH ne fait pas l'objet d'affichage, sauf si le poste est ouvert à la demande du client. Les recruteurs disent utiliser un gabarit d'annonce fourni par l'entreprise qu'ils complètent selon les particularités du poste. Les responsables de recrutement connaissent effectivement les règles de non-discrimination allant jusqu'à penser que préciser l'expérience requise pour un poste est un critère discriminant. Ils croient également que si l'entreprise a mis en place ces règles c'est tout simplement qu'elle veut se conformer à la loi et aux principes de non-discrimination.

Thème 2 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
La publication des offres sans manquement à la légalité	Comment publiez-vous une annonce de recrutement ?		Le gabarit d'annonce est utilisé pour produire les annonces d'emploi		L'entreprise respecte la loi et le principe de non discrimination
			Les recruteurs connaissent les règles de la non discrimination à l'embauche		

Graph 11 : Publier une annonce de recrutement

### 7.3.2.3 La santé et la sécurité au travail

Le **troisième thème** est celui de la santé et de la sécurité au travail. Les responsables de recrutement ont dès la prise de commande la possibilité de relever les risques encourus par le TT.

Le frein est plutôt relatif aux conditions de prise de la commande par les recruteurs qui sont sujets à la pression des DRH ou sont impressionnés par le statut de ces derniers : « *moi petite recruteuse* ». Il faut déléguer dans l'urgence, ce qui conduit dans certains cas les responsables de recrutement à conclure la vente sans veiller aux risques encourus par le TT. La visite de poste est le moyen de détecter les risques en amont, avant que le TT ne prenne son poste. Les responsables de recrutement ont des contacts réguliers avec les responsables hygiène et sécurité des entreprises clientes. Ils reconnaissent avoir un contact privilégié avec ces personnes dans des entreprises qui sont sensibles à la santé et à la sécurité de leurs salariés. Les entreprises clientes fournissent des livrets sécurité et discutent pour les grands comptes des objectifs (TF1, TG...) qui font parfois partie des négociations des contrats cadres (contrats signés avec des entreprises nationales). Les agences sont toutes équipées d'un écran de télévision ; les responsables de recrutement font passer un test de sécurité aux intérimaires et débriefent les résultats avec le TT, ces tests s'adressent aux métiers du B.T.P. Pour les éléments de protections individuelles (EPI), les agences équipent les TT sur le budget de l'agence (financement Adecco). Dans d'autres cas le TT est équipé en EPI par l'entreprise cliente.

La difficulté du poste est verbalisée par l'ensemble des responsables de recrutement sous le terme de « *pénibilité au travail* ». Le contexte du travail est important et les responsables de recrutement font preuve d'empathie à l'égard du TT. Ils reconnaissent ne pas envoyer un TT dans une entreprise dont les comportements de l'équipe de travail sont jugés inappropriés « *agressivité, blagues douteuses...* » ou encore si les conditions de travail sont pénibles. Un responsable de recrutement précise qu'il n'enverrait pas un TT là où il ne voudrait pas lui-même intervenir. La pénibilité du poste est triple, elle concerne a) les conditions physiques du travail (ports de charges, conditions jugées dégradantes), b) les conditions de travail (les horaires, open space...) c) l'ambiance de travail (relation aux autres).

La veille concernant la sécurité dépend du travail de l'équipe. Les commerciaux (ATC), le directeur d'agence sont deux intervenants dans la connaissance des conditions

de travail des TT. Les informations sont transmises aux TT qui décident d'effectuer la mission en dernier ressort.

Thème 3 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Les difficultés du poste	Comment relevez-vous les difficultés du poste de travail ?	Lorsque les demandes de poste s'effectuent dans l'urgence, les principes de sécurité sont parfois secondaires	La visite de poste est l'outil d'analyse sécurité du poste de travail		Les conditions de travail doivent être décentes
			Le recruteur est empathique vis-à-vis des TT		Le choix de la mission incombe aux TT
			Les difficultés du poste sont assimilées à la pénibilité		Les autres membres de l'agence veillent aux conditions de travail
			Les métiers pénibles sont identifiés		

Graph 12 : Relevez les difficultés du poste de travail

#### 7.3.2.4 L'insertion professionnelle

Le **quatrième thème** est dédié au recrutement des TH et à l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, missions confiées aux responsables de recrutement.

Les TH sont considérés comme plus difficilement employables que les TT dits valides, les restrictions de poste sont souvent des freins à leur emploi. Toutefois, les TT relèvent que les clients sont sensibles au sujet des TH. La cotisation Agefiph est un levier pour le recrutement des TH, les entreprises sont enclines à diminuer le montant



versé annuellement. Cette motivation est le principal moyen d'intéresser les entreprises qui ne veulent pas adapter le poste de travail au handicap de la personne sauf si les TH étaient déjà salariés de l'entreprise.

La constitution de vivier de candidats est difficile, les TH ne franchissent que très peu la porte des agences. Le sourcing des TH est facilité par la présence d'une aide en interne qui contacte les candidats intérimaires et fixe un rendez-vous en agence avec le responsable de recrutement. Les responsables de recrutement reconnaissent qu'il existe des entreprises qui facilitent le recrutement des TH en proposant des candidatures.

Les croyances sont toutes limitantes, elles se focalisent sur les incapacités de travail de TH et finalement sur leur faible employabilité. Les TH seraient plus facilement employables dans le secteur tertiaire les conditions de travail étant plus facilement adaptables et moins limitatives pour les TH. La délégation des TH est jugée difficile et intéresserait peu le client.

Thème 4 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
L'élargissement du recrutement aux personnes handicapées	Comment ouvrez-vous le recrutement aux personnes éloignées de l'emploi telles que les PH ?	Les adaptations de poste sont coûteuses	Une personne en région aide les agences à sourcer des candidats	Les TH ont peu de compétences	
		Il est difficile pour un Th de satisfaire aux exigences de compétences des postes	Des organisations existent pour sourcer des TH	Les entreprises ne recrutent pas de TH (ou peu)	
		Il est difficile de sourcer des TH		Il est difficile de déléguer les TH	
				Certains postes sont plus adaptés aux TH	
				Les agences spécialisées dans le tertiaire sont plus à même de déléguer	

Graph 13 : Ouvrir le recrutement aux TH

### 7.3.2.5 La valorisation des prestations sociales

Le **cinquième thème** est en rapport avec l'accompagnement social des TT, population considérée parfois plus fragile que les autres salariés. La profession (secteur de l'intérim) a formé un fonds qu'elle gère avec les partenaires sociaux (syndicats): le FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire, [www.fastt.org](http://www.fastt.org)). Les TT sont également des salariés de l'entreprise Adecco et bénéficient des services du Comité d'Entreprise (CE) et des prestations sociales du FASTT.

Les responsables de recrutement connaissent l'existence du FASTT et du CE pour lequel ils séparent les types de prestation. Les prestations du FASTT sont centrées

sur la vie quotidienne des TT telles que : l'aide au logement, la garde d'enfant... Le CE de l'entreprise est reconnu pour les réductions qu'il propose pour des loisirs.

Les responsables de recrutement font état de la qualité de la relation avec les TT et du temps et de la confiance qu'ils développent avec eux. En d'autres termes, la multiplicité des échanges entre les responsables de recrutement et les TT conditionnent en partie l'investissement en temps des salariés permanents à l'égard des TT. Plus un TT travaille avec l'entreprise Adecco plus les collaborateurs de l'agence sont disposés à l'aider. Les membres du FASTT interviennent en agence pour présenter leurs actions et un directeur d'agence précise que cette prestation est destinée principalement aux TT les plus anciens de l'agence. Les responsables de recrutement semblent nettement distinguer les TT qui sont fidèles ou régulièrement en contact avec eux ; dans ce cas les TT obtiennent en retour le soutien des responsables de recrutement. Néanmoins, les TT sont dès leur première mission en droit d'obtenir des prestations du CE et du FASTT. Celles-ci ne sont pas limitées au temps passé dans l'entreprise et à quelque modalité qui exclurait les TT. Les responsables de recrutement présentent tout de même à chaque nouvel entrant dans l'entreprise Adecco, les prestations distinctes des deux organismes. Les informations destinées aux TT figurent dans chacune des agences où nous avons mené nos entretiens sur un présentoir dédié aux prestations du FASTT et du CE. Les informations transmises aux TT sont sommaires et minimales à l'entrée dans l'entreprise Adecco, elles sont également en libre accès pour les TT via le site internet du FASTT. Les responsables de recrutement dirigent les TT vers le FASTT dès que les questions sont jugées trop complexes et que les réponses méritent des connaissances approfondies. Le FASTT est perçu comme un réel intervenant pour les demandes des TT. Les freins à l'accompagnement des TT sont liés principalement au temps disponible et à la croyance que le TT demandera de toute manière à être aidé s'il en a besoin. Le rôle des responsables de recrutement est d'accompagner les TT et de favoriser au travers de « l'accompagnement social », l'employabilité des TT. Cette croyance supporte durablement les échanges entre les responsables de recrutement et les TT mais elle est

modérée par la fidélité du TT envers l'agence Adecco, sinon le TT devra œuvrer seul auprès du CE ou du FASTT.

Thème 5 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
« L'accompagnement » social du TT dans la vie quotidienne (CE et FASTT)	Comment valorisez-vous les prestations sociales en faveur des TT telles que le FASTT ou celles de l'entreprise Adecco ?	Les recruteurs attendent que le TT ait effectué plusieurs contrats avant d'investir du temps pour l'accompagnement	Le FASTT est un organisme dédié aux avantages sociaux des TH	L'accompagnement s'effectue à la demande du TT	Le rôle des RR est de préciser les avantages du CE
		Les services du CE et du FASTT ne sont pas toujours connus	Le FASTT informe les candidats		
			Les informations du FASTT et du CE sont disponibles sur un présentoir		
			L'entreprise dispose d'un CE actif		
	Le FASTT promeut ses services dans les agences				

Graph 14 : La valorisation des prestations sociales

### 7.3.2.6 La gestion des compétences et la trajectoire professionnelle

Les responsables de recrutement lors de cette première phase ont la volonté de participer à la gestion des compétences des salariés qui à la demande des entreprises clientes sont des moyens à terme d'améliorer la performance collective. Les responsables de recrutement vérifient la validité des différentes habilitations des candidats intérimaires et leur proposent de les renouveler le cas échéant. Les demandes de formation professionnelle émanent principalement des clients ce qui est un levier comme un frein. Dans tous les cas la formation du candidat intérimaire requiert l'aval de l'entreprise cliente sauf pour le renouvellement des habilitations professionnelles. La croyance positive est principalement pour les responsables de recrutement d'être au cœur de la relation entre le TT et l'entreprise cliente pour gérer les compétences et la

trajectoire professionnelle ; ils proposent et organisent les formations pour maintenir l'employabilité des TT.

Thème 6 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Gérer la trajectoire professionnelle des TT	Comment gérez-vous les trajectoires professionnelles des TT ? (Comment faites-vous progresser les compétences des TT ?)	Les demandes de formation émanant des clients	Les recruteurs vérifient la validité des habilitations spécifiques des métiers		Les recruteurs participent à l'employabilité des TT
			Les demandes de formations émanant des clients		

Graph 15 : Gérer les trajectoires professionnelles des TT

### 7.3.3 Les responsables de recrutement : phase déléguer/vendre

#### 7.3.3.1 Les risques en cours de mission

**Le premier thème** de cette phase concerne les risques de la mission qui a déjà débutée (délégation en cours). Cette question est polarisée sur les conditions de sécurité et leurs suivis après la mission. Quelques responsables de recrutement n'ont pas répondu à cette question qu'ils ont jugée trop proche de la question posée (santé et sécurité au travail) lors de la phase de recrutement.

Les freins sont inexistants, les leviers sont liés tout d'abord à l'implication de toute l'équipe commerciale : du directeur d'agence, du commercial et du responsable de recrutement pour veiller aux conditions de travail du TT. L'appréciation du risque même si elle fait l'objet d'une première vérification à la prise de commande est

inspectée à nouveau pendant et après la mission. L'analyse de poste reste pour les responsables de recrutement le moyen de vérifier les conditions de travail *in situ* pour les TT.

Les croyances qui supportent les pratiques sont nombreuses. Elles ont trait aux protections corporelles (EPI) qui limiteraient les accidents du travail. Les entreprises clientes sont sensibles à ce sujet et dans les faits disposent d'une personne ressource (responsable HQSE) pour veiller aux conditions de sécurité et au suivi des règles de sécurité de l'entreprise. Les métiers considérés comme dangereux par l'entreprise (liste de métier à risque) méritent de limiter la délégation, le risque sécurité est trop important. Ces emplois ne devraient pas concerner le Contrat de Travail Temporaire (CTT), mais plutôt le CDD et le CDI. La sécurité est un sujet prégnant pour l'entreprise et la sécurité peut être préservée uniquement si les trois intervenants s'impliquent : le client, le salarié permanent de l'agence et le TT.

## Chapitre 7 Les croyances partagées

Thème 1 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Connaissance des risques sécurité du poste de la délégation	Comment appréhendez-vous les risques liés à la délégation ?		La sécurité au travail concerne l'ensemble des candidats intérimaires sans exception		Les postes nécessitent une veille au niveau du recrutement
			La démarche globale entre le D.A., l'A.T.C et les RR est une analyse de poste		Les Protections du corps réduisent les accidents
			La certification des clients ISO et l'existence de responsable H.S.E est un plus pour la sécurité des intérimaires		Certains clients participent à la sécurité des intérimaires
			Les postes à risque sont listés		les métiers trop dangereux sont à éviter
			L'appréciation du risque est faite à la prise de commande		La sécurité est un sujet important pour l'entreprise
			La veille est effectuée avant, pendant et après la mission		Tous les salariés de l'agence veillent à la sécurité des intérimaires
			Le D.A. et l'A.T.C. vérifient <i>in situ</i> les conditions de la mission		La sécurité est liée au tryptique du client, des salariés Adecco et du candidat

Graph 16 : Appréhender les risques de la délégation

7.3.3.2 Les engagements du client vis-à-vis du TT

Le **deuxième thème** correspond au respect des engagements de l'entreprise cliente à l'égard du TT, ce qui semble une responsabilité de fait. L'engagement des clients et des TT sont fixés contractuellement. Il ne devrait *a priori* pas exister de manquement à cette responsabilité, puisque le contrat de travail temporaire implique comme tout contrat de travail des horaires, un temps et un lieu de travail, il précise les modalités d'exécution de la relation d'emploi. Il existe des particularités propres au Contrat de Travail Temporaire qui place le TT sous la responsabilité contractuelle de son employeur, le lien de subordination est double puisque le TT est salarié de l'entreprise de travail temporaire et sous la responsabilité de l'entreprise d'accueil. L'entreprise d'accueil est coresponsable des conditions de travail, du maintien de la santé et de la sécurité des personnes intervenants dans ses locaux ou en son nom.

Les engagements des clients sont respectés majoritairement par les clients, les responsables de recrutement indiquent que les clients sont plus respectueux de la tenue de leurs engagements qu'auparavant. Les sujets de discorde restent le nombre d'heures effectué par les TT, dont les relevés d'heures sont très souvent sujets à caution.

Le contrat est un moyen de rappeler que les conditions ont été fixés au préalable entre le TT et l'entreprise d'accueil et qu'en cas de différent, les engagements pris sont fixés et doivent être tenus. Les intérimaires ont à ce titre plus de difficultés que les clients à tenir leurs engagements et sont plus souvent à l'origine de la rupture des contrats. Les responsables de recrutement croient qu'il est de leur devoir d'interpeller les TT comme les clients sur le déroulement de la mission et le respect du contrat. Ce n'est pas l'entreprise Adecco qui serait à l'origine de clauses des contrats mais la règle de droit. Les croyances limitantes n'existent pas et les croyances qui sous-tendent les comportements des responsables de recrutement sont normatives.



Thème 2 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Respect des engagements du client	Quels sont les engagements non respectés par le client et que faites vous pour qu'ils le soient ?	Les relevés d'heures sont des sujets de discorde	Les engagements sont formalisés par contrat		Rappeller aux clients et aux intérimaires que leurs obligations sont liées au métier
		Ce sont les intérimaires qui ne réalisent pas leurs contrats de travail	Les RR rappellent les obligations de chacun durant la mission		Tout le monde doit respecter la loi
					Le contrat régule les comportements des clients comme des TT

Graph 17 : Les engagements non respectés du client

### 7.3.3.3 La satisfaction des clients et des intérimaires

Le **troisième thème** a trait à la satisfaction des clients et des intérimaires qui pourraient laisser transparaître des manquements liés à la discrimination, à la santé et à la sécurité, y veiller est en résumé une responsabilité qui incombe à l'entreprise Adecco. La satisfaction va au-delà de la simple priorité commerciale liée à la fidélisation, elle est en recrutement une garantie de toutes les étapes qui concernent la R.S.E de l'entreprise. La satisfaction des TT comme des clients, n'est pas expressément incluse dans les critères de la R.S.E, elle correspond à une démarche de management de la qualité initiée par l'entreprise, il y a plus de dix ans.

La qualité de la relation entre l'agence, le client et le TT est une préoccupation de l'entreprise. Dans le cadre de la démarche qualité, deux supports écrits sont à la

disposition des responsables de recrutement. Le bilan de fin de mission doit être rempli avec le TT et l'enquête de satisfaction du client fait l'objet d'enquêtes nationales récurrentes. Les responsables de recrutement ne formalisent plus par écrit l'étude de la satisfaction des clients et des intérimaires. Ils sont plus enclins à veiller à la satisfaction des TT comme des clients pendant la mission de l'intérimaire. L'entreprise a commencé à la fin de notre présence à mettre en place une certification comportementale des TT en remplacement d'un club premium (réservé aux intérimaires ayant effectué un nombre minimum d'heures), ce qui leur donne droit en échange à un bilan de compétences et des privilèges sous la forme de cadeaux. La certification comportementale n'est pas encore en place dans les agences, les responsables de recrutement sont en passe de tester le processus de certification auprès des clients (Peu d'agences en région Est ont véritablement entamé la démarche). Ils considèrent néanmoins, que le comportement du TT est important pour l'entreprise cliente et que cette certification est un gage de qualité pour le TT. La qualité de son travail étant *a priori* reconnue par cette certification.

Les croyances sont majoritairement positives, elles sous-tendent l'attitude générale des responsables de recrutement de veiller à la qualité de la relation entre l'entreprise cliente et les intérimaires. Les croyances aidantes sont concentrées a) sur le bon comportement du TT lors du déroulement de la mission et b) sur les difficultés de la relation qui se gèrent à l'oral. La reconnaissance de l'intérimaire est subordonnée à la satisfaction des clients.

Thème 3 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
La satisfaction des clients et des intérimaires	Comment veillez-vous à la satisfaction des clients et des intérimaires pendant et après la délégation ?	L'étude de la satisfaction ne nécessite pas de formalisation	Il existe des supports de suivi tels que les bilans de mission	L'entreprise s'occupe de la qualité des relations avec nos candidats et nos intérimaires	La satisfaction des clients et des intérimaires se gère de grès à grès
			Il existe des enquêtes d'opinion quant à la qualité des services fournis par l'entreprise		Le comportement du TT est primordial
			La certification comportementale est une aide		La satisfaction des clients entraîne la reconnaissance de l'intérimaire

Graph 18 : La satisfaction des clients et des intérimaires

#### 7.3.3.4 La dématérialisation

**Le quatrième thème**, la dématérialisation concerne initialement le gain de temps et d'argent lié à l'utilisation des outils numériques. L'entreprise explique aux salariés que les outils informatiques permettent de réaliser un gain de productivité. Les responsables de recrutement proposent aux clients l'installation de logiciels développés par l'entreprise Adecco. La dématérialisation selon notre observation non participante a fait l'objet de divergences sur les raisons qui motivent l'entreprise Adecco. Pour certains salariés la dématérialisation est un projet servant les intérêts financiers de l'entreprise, pour d'autres la dématérialisation est un objectif en regard de la stratégie de développement durable de l'entreprise.

Les logiciels à disposition des entreprises clientes sont peu fiables ce qui freine la démarche commerciale. L'installation des logiciels et la qualité de fonctionnement

## Chapitre 7 Les croyances partagées

perçue négativement sont deux freins pour les responsables de recrutement, la démarche demande une disponibilité pour la gestion des pannes et un temps d'accompagnement, de formation des clients. Certains responsables de recrutement précisent néanmoins que bon nombre de clients remplissent déjà des relevés d'heures électroniques. L'entreprise a en effet trois salariés en région Est responsables des solutions technologiques proposées par l'entreprise Adecco aux clients. La dématérialisation est effectivement un gain de temps et d'argent ou bien un geste écologique car l'objectif est la suppression du papier. La croyance aidante est liée, pour notre échantillon, à l'écocitoyenneté de l'entreprise.

Thème 4 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
La dématérialisation RH	Comment engagez-vous les clients et les TT dans le projet de l'entreprise de dématérialisation ?	Le logiciel informatique fonctionne mal	La dématérialisation est un gain de temps et d'argent	Les salariés n'ont pas le temps de vendre la solution de dématérialisation	La dématérialisation est une action en faveur du Développement Durable
		Accompagner le client dans la démarche de dématérialisation est chronophage	La dématérialisation c'est un geste écologique		

Graph 19 : La dématérialisation

7.3.3.5 La trajectoire professionnelle

Le **cinquième thème** concerne le placement des TT en CDD ou en CDI ; cette possibilité est offerte aux agences d'intérim depuis 2005 (loi de cohésion sociale). Cette disposition est selon nous destinée à améliorer l'insertion professionnelle des TT, les responsables de recrutement ont ainsi la possibilité de « placer » un TT.

Le placement des candidats en CDD ou en CDI intervient dès la prise de commande. Les responsables de recrutement détectent le besoin du client et la possibilité d'obtenir pour le candidat un emploi dont la durée de travail est plus longue et par conséquent un emploi plus stable.

L'image de l'entreprise est un frein au placement des candidats en CDD ou en CDI. Les responsables de recrutement croient que l'entreprise Adecco est reconnue par les clients comme un spécialiste des contrats de travail temporaires. Les demandes des clients sont plus faibles pour des CDD ou des CDI, ils recrutent directement des salariés ou s'adressent à des cabinets de recrutement. Les responsables de recrutement indiquent qu'ils perdent des possibilités de placement lorsque les clients s'adressent directement aux TT à l'issue de leur CTT. Une pratique des clients semble d'employer en premier lieu des TT pour ensuite embaucher un candidat (TT) sous un contrat en CDD ou en CDI. Pour pallier à ces pratiques visant à éliminer un intermédiaire dans l'échange commercial, la direction nationale Adecco a signé des accords avec des clients présents sur tout l'hexagone pour compenser la perte d'un intérimaire qui continuerait sa mission en CDD ou en CDI. Les responsables de recrutement sont favorables au placement, leur rentabilité étant supérieure à celle de nombreux TT au planning. Néanmoins le placement d'un TT de valeur est une perte de chiffres d'affaires (C.A) pour l'agence à plus long terme, les responsables de recrutement sont ainsi parfois hésitants à laisser partir un TT de qualité. Les responsables de recrutement réalisent peu de leur C.A en placement, ils sont conscients des possibilités (CDD ou CDI) mais restent concentrés sur les CTT.

La croyance limitante est de penser que leurs missions est avant tout la délégation d'un candidat en travail temporaire, ce qui correspond au cœur de métier de l'entreprise. La croyance positive est liée à l'acceptation des responsables de recrutement de l'aspiration des TT de trouver un emploi plus stable en CDD ou CDI. Le travail temporaire n'est qu'un passage dans la carrière professionnelle.

Thème 5 de l'interview des recruteurs	Questions	Freins (facteurs limitants)	Leviers (facteurs aidants)	Croyances limitantes	Croyances aidantes
Gérer la trajectoire professionnelle des TT	Comment développez-vous le placement en CDD ou en CDI ?	L'image de l'entreprise est un frein au recrutement en C.D.D et C.D.I	Les intérimaires sont recrutés en C.D.D ou en C.D.I	Le cœur de métier de l'entreprise est le recrutement en C.T.T	Le C.T.T est un passage dans la vie professionnelle du candidat
		Placer un CTT fait perdre du Chiffre d'affaires	Les marges sont meilleures en placement CDD ou CDI		
		Les clients courtcircuient l'agence en recrutant eux-	On détecte les besoins du client à la commande (CDD, CDI ou CTT)		

Graph 20 : Le placement en CDD/CDI

#### 7.4 Discussion et conclusion

En synthèse, les comportements concernant la non-discrimination sont supportés par des croyances positives et de nombreux leviers. Les responsables de recrutement et les directeurs d'agence sont tolérants à la discrimination selon les sexes parce qu'elle est induite par des conditions matérielles en entreprises et par des caractéristiques physiques et psychologiques propre aux sexes ; cependant il n'existe pas de discrimination au sens du plafond de verre. Les actions en matière de santé et de sécurité au travail sont quant à elle nourries par des croyances positives et des leviers

alors qu'il n'existe aucune croyance négative et quasiment aucun frein. Les directeurs d'agence ou les responsables de recrutement sont tributaires des parties prenantes pour réaliser une action socialement responsable. En ce sens deux éléments négatifs peuvent se superposer, une croyance négative et des parties prenantes limitant les comportements des salariés Adecco. Ce cas est vrai notamment pour la discrimination selon les sexes, les clients décidant en dernier lieu de la sélection du candidat et les responsables de recrutement pensant que la discrimination selon les sexes est tolérable. Les DRH veulent employer des TH pour limiter les montants des cotisations Agefiph mais les responsables de recrutement pensent qu'au-delà d'un handicap léger ou non visible, les TH ne sont pas compétents et peu insérables professionnellement. Au sujet des trajectoires professionnelles, les directeurs d'agence, les responsables de recrutement partagent les mêmes croyances aidantes soutenues par les actions des parties prenantes. L'ensemble des réponses des interviewés montrent que certaines opinions négatives sont relayées par des croyances limitantes telles que (a) l'incapacité des DA d'agir sur un thème, (b) les compétences sexuées ou bien (c) que la mission commerciale de l'entreprise n'est pas d'insérer les populations éloignées de l'emploi comme les TH. Les obligations d'emploi liées à l'insertion professionnelle et le recrutement des TH sont partiellement rejetées. Toutefois, les thèmes de la formation ont été parfaitement intégrés car il existe des croyances qui supportent durablement le comportement des salariés. La formation et l'apprentissage sont utiles aux collaborateurs au sein du groupe de travail et influencent positivement la réalisation de l'activité de l'entreprise Adecco.

Nos premiers résultats sont discutés selon l'éclairage théorique des contrats psychologiques et nous apportons un regard conceptuel à notre analyse thématique. Nous abordons tout d'abord brièvement deux points : (i) la tolérance relative de notre population à la discrimination selon les sexes puis (ii) la constitution de la brèche. La brèche correspond à l'absence ou au rejet d'une ou plusieurs obligations de la relation d'emploi ; plus largement elle précise les conditions de la formation des écarts des interprétations des obligations d'emploi entre les salariés. En effet nous avons précisé

au chapitre 3 (3.4.1 et 3.4.2) que les contrats psychologiques engagent les salariés dans les actions de l'organisation (performance 'in-rôle) mais qu'il existe des désaccords susceptibles d'engendrer des comportements contreproductifs pour aboutir parfois à la rupture du contrat psychologique ce qui peut être assimilé au départ du salarié. Nous aborderons ensuite les préconisations à l'égard de l'entreprise Adecco que nous avons pu discuter à l'issue de notre présence en entreprise avec la direction nationale de la R.S.E avant de conclure.

La croyance en l'existence de compétences sexuées dépasse certainement le cadre de l'entreprise. Les salariés considèrent que les différences selon les sexes relèvent d'un déterminisme: « ce ne peut être autrement ». La socialisation organisationnelle marquerait ses limites lorsqu'elle est confrontée à la socialisation hors entreprise. Le contrat psychologique est considéré comme partiellement formé à l'entrée en l'entreprise (Thomas et Anderson, 1998) les salariés pensent en quelque sorte qu'il existe des obligations inhérentes à la relation d'emploi quelques soient l'employeur. Le contrat psychologique au niveau individuel est imbriqué (confère introduction) dans trois autres types de contrat dont le contrat social (normes de société). Les obligations de la relation d'emploi sont liées à l'influence de la socialisation hors entreprise et des expériences passées (Rousseau, 1995).

Lorsque les obligations d'emploi sont rejetées elles ne donnent pas toujours lieu à l'apparition d'une brèche et à la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson et Morrison, 2000) mais à une renégociation de l'obligation entre le collaborateur et le manager. Une nouvelle obligation et une nouvelle norme de groupe sont générées par cette situation (Rousseau, 1995). Rousseau et Greller (1994) s'interrogent quant au mécanisme de formation des obligations des contrats psychologiques entre le manager et le collaborateur ; dans notre étude, elle suit la transmission des promesses *via* le manager et l'acceptation par le collaborateur de cette obligation ou au contraire de sa renégociation afin d'obtenir un accord sur ce qu'ils pensent devoir faire (transmission et renégociation). En d'autres termes les croyances partagées sont aussi importantes que l'acte de transmettre les promesses par les



managers dans la constitution des obligations de la relation d'emploi alors que l'aspect cognitif est présenté comme primordial dans la formation des obligations d'emploi (Rousseau, 1995). En outre la formation de la brèche dans le modèle de Morrison et Robinson (1997) puis Robinson et Morrison (2000) tient compte uniquement du mécanisme individuelle de comparaison à l'origine de la brèche. Il ne présente pas de modérateur négatif (limitation de la brèche) en plus de quoi la pression du groupe sur les individus assure la conformité aux normes comportementales (Rousseau, 1995). En d'autres termes les pressions du groupe sur l'individu assurent une réduction de la brèche tout comme elles maintiennent les bons comportements et la poursuite des objectifs de l'entreprise (performance 'in-rôle'). Un autre modérateur pourrait être identifié, i-e, le turnover, puisque la proportion de salariés nouvellement intégrés par rapport aux salariés plus anciens affecte le maintien des obligations (Rousseau, 1995). Nous aborderons à nouveau ce point théorique plus en profondeur au travers de la discussion générale de nos résultats issus de ce travail doctoral au chapitre 10 (1. La création des obligations).

Nos préconisations concernent le management du contrat psychologique et des croyances nécessitent un nouveau travail de communication de la part de cette entreprise. Les obligations d'emploi rejetées méritent pour l'entreprise de revoir éventuellement son processus de constitution de deux obligations d'emploi : l'insertion professionnelle et celle des TH. Nonobstant, les directeurs d'agence comme les responsables de recrutement réalisent des recrutements de TH et insèrent des personnes éloignées de l'emploi *a minima*. L'ensemble de l'activité de l'entreprise est reconnue comme une mission générale liée au contrat d'intérim même s'il est possible pour l'entreprise de placer les candidats en CDD ou en CDI. La communication sur le changement des finalités de l'entreprise mérite certainement un réajustement. C'est également dans la même veine que les responsables de recrutement voient un intérêt à la dématérialisation car ce sujet est partiellement lié aux gains financiers qui en découlent autant qu'à l'écologie. Il appartient dans ce cas précis à l'entreprise également de repositionner l'obligation dans l'esprit des salariés et d'exprimer clairement les

raisons qui justifient cette action auprès des clients pour limiter les conflits d'interprétation que nous avons constaté au sein de l'entreprise.

Le vocable choisi par l'entreprise « la non-discrimination » est en lien avec la définition de la R.S.E qui est « la gestion des externalités négatives » en d'autres termes une gestion des risques. Le passage du respect de la non-discrimination au management de la diversité nécessite de nouveaux efforts pour sortir du discours des sanctions encourues en cas de non-respect de la loi (Lutte contre les discriminations, LCD). La valorisation de la diversité pourrait devenir un atout pour les placements des candidats et la gestion des parcours professionnels. En ce sens la formation des salariés permanents devrait intégrer le management de la diversité. Nous pensons également que la non-discrimination peut conduire à la stigmatisation des candidats ; les caractéristiques discriminant les candidats sont identifiées et maintenues ce qui participe au maintien de leur exclusion (en toute connaissance de cause). Nous ne pouvons vis-à-vis de nos apports managériaux ignorer cette idée et engager l'entreprise vers la valorisation des différences en plus du respect des règles de non-discrimination, l'un n'entraînant pas systématiquement l'autre.

En conclusion, les croyances partagées sont indéniablement en lien avec l'engagement des salariés dans la R.S.E. L'opérationnalisation de la R.S.E dépend de l'influence des parties prenantes d'une part et des croyances partagées par les membres de l'entreprise d'autre part. Notre grille d'analyse (les freins et les leviers et les croyances limitantes et aidantes) permettra également aux DRH comme aux auditeurs de la R.S.E d'appréhender les comportements socialement responsables et plus largement les pratiques de GRH. Par ailleurs, la formation des obligations de la relation d'emploi dans notre étude montre que les obligations sont, conformément à la littérature, dépendantes des parties prenantes internes mais aussi des parties prenantes externes (Rousseau, 1995). En conséquence de quoi les obligations d'emploi dépendent en plus des facteurs organisationnels et de la socialisation passée, des croyances partagées au-delà du groupe formé par les salariés de l'entreprise avec par exemple les

clients et les institutionnels (O.N.G). Nous abordons partiellement au travers de ce chapitre deux propositions de recherche :

<b>P2</b>	<b>Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables</b>
<b>P4</b>	<b>Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés</b>

Nos résultats méritent des approfondissements par de nouveaux traitements de données. Les réponses à ces deux propositions de recherche seront détaillées dans le chapitre suivant.

### 7.5 Les avantages et les inconvénients de ces traitements de données

Les avantages de ce double traitement des données sont dans un premier temps de se concentrer sur les idées maîtresses des interviewés. Dans un deuxième temps, l'identification des freins et des leviers permet à l'organisation de comprendre les facteurs négatifs et positifs qui participent aux comportements socialement responsables. Le traitement selon l'analyse thématique permet à la fois de préconiser des solutions pour l'entreprise et d'apporter une connaissance du rôle des croyances sur la réalisation des obligations de la relation d'emploi et sur les comportements des salariés.

La méthode dites des résumés/synthèses ne laissent pas transparaître les détails qui apporteraient des compléments de compréhension des comportements socialement responsables. Notre grille d'analyse thématique catégorise les données exclusivement selon des critères définis *a priori* ce qui marque une première limite. La lecture croisée ligne/colonne de ces critères laisse peu de place à l'identification de l'ensemble des variables intervenants dans le processus des comportements socialement responsables, ce qui constitue une deuxième limite. Ainsi ces analyses ne sont que partiellement révélatrices des normes partagées qui méritent un traitement plus détaillé.

## Chapitre 8

### Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

## **Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées**

### **8.1 Introduction du chapitre**

Premièrement nous approfondirons notre interprétation des réponses à nos interviews réalisées au chapitre 7 (Les croyances partagées) en établissant avec plus de précision, l'ensemble des sens donnés (sens implicites) afin de préciser les normes partagées (le contrat normatif). Nous établirons la structure du sens donné en utilisant la méthode de l'analyse de contenu sémantique conceptuelle (Mucchielli, 1998) aussi dénommée analyse de contenu sémantique structurale. Cette analyse est révélatrice du schéma mental des obligations socialement responsables (confère chapitre 2) au niveau du groupe de travail. Les cartographies des sens attribués issues de ce traitement sont présentées pour certaines questions de nos interviews. Nous conservons dans le corps de ce document pour des commodités de lecture les principales cartographies, les autres figurent en annexe.

Deuxièmement nous établirons à l'issue de cette analyse les éléments constitutifs des échanges (les ressources) entre les salariés en se focalisant sur:

- les échanges managers-collaborateurs (ressources tangibles et intangibles)
- la formalisation des pratiques organisationnelles: bureaucratie versus adhocratie (normes, règles, standardisation, outil de gestion etc.),
- le management (autonomie, soutien, proximité managériale etc.)

Ces ressources tangibles et intangibles constituent la base même de la théorie du Soutien Organisationnel Perçu (S.O.P), de l'Echange Membre Leader (Leader.Member.Exchange) et des Echanges entre les Membres de l'Equipe (Team.Member.Exchange) (confère chapitre 3).

Nous répondons lors de ce chapitre aux propositions de recherche suivantes :

P2	<b>Les croyances partagées par les salariés et les normes comportementales au sujet de la R.S.E influencent les comportements socialement responsables</b>
P2'	<b>Le schéma mental de la relation d'emploi spécifiquement à la R.S.E, i-e les sens attribués par (a) les managers opérationnels et (b) les opérationnels expliquent les comportements des salariés</b>
P3	<b>Les ressources tangibles et intangibles utilisées par les managers et les opérationnels conditionnent les comportements socialement responsables</b>
P4	<b>Des acteurs spécifiques, internes ou externes à l'entreprise influencent le comportement socialement responsable des salariés</b>

## 8.2 L'analyse de contenu sémantique conceptuelle (ou structurale)

### 8.2.1 Les fondements théoriques de la méthode et l'intérêt pour la recherche

Piret, Nizet et Bourgeois (1996) distinguent les recherches qui analysent des faits (des processus, des comportements) et de celles qui s'interrogent sur la manière dont les individus expliquent, conçoivent les faits ; ce qui est important ce sont les perceptions et les interprétations des faits. L'analyse structurale est une technique d'analyse de discours qui permet de comprendre les systèmes de sens qui orientent les perceptions et les actions des individus (Piret, Nizet et Bourgeois, 1996). Elle peut être utilisée dans des recherches comparatives ou pour mettre en évidence le système de représentations d'un individu ou d'un groupe à un moment donné (analyse interne).

L'analyse structurale constitue une démarche méthodologique complète utilisée également en complémentarité d'autres techniques qualitatives ou quantitatives, soit successivement, soit simultanément, pour confirmer et/ou affiner des analyses

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

obtenues. Le chercheur peut envisager d'explorer un champ d'observations sans avoir défini *a priori* le modèle qui lui permettrait d'en rendre compte ; l'analyse s'inscrit ainsi mieux dans une recherche inductive (Piret, Nizet et Bourgeois, 1996).

La mise en relation d'éléments structuraux à un niveau analytique plus fin, qu'on peut considérer comme une analyse au deuxième degré, permet de dégager le contenu implicite des données: « les réseaux sémantiques ». Il faut comprendre d'une part, les connotations multiples d'un mot clé accompagnées de leurs liens sémantiques et d'autre part le système des relations de ce premier ensemble avec les autres notions importantes du texte.

*« Il s'agit maintenant expressément d'analyser le contenu implicite. L'implicite sera ici non pas un autre sens, caché sous le masque du premier (ce qui nous sauve de l'herméneutique), mais la structure de signification du texte qui, elle renvoie aux principes de la pensée des locuteurs, à leur cadre de référence, à l'organisation interne de leurs conceptions mêmes, considérées, comme un système. »* Mucchielli (1998)

En conclusion, ce n'est pas aux représentations socialement construites que nous nous intéresserons mais au sens donné aux pratiques socialement par nos interviewés (les locuteurs) et à leurs organisations (structure du sens). Il s'agit de réaliser une analyse plus fine des données en correspondance avec notre cadre théorique, le contrat psychologique se définit comme un schéma mental, c'est à dire un ensemble structuré de sens donnés à des objets ou des événements (confère chapitre 2).

### 8.2.2 La procédure pratique

Nous suivons le processus de traitement des données de Mucchielli (1998). L'objectif se formule ainsi : « *comment les éléments d'une notion clé ou d'un grand thème (représentés par un mot) s'organisent-ils pour tel ou tel locuteur ?* » (Mucchielli, 1998).

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

- 1) Choix d'un thème en général
- 2) Analyse selon l'axe paradigmatique, en se centrant sur la notion clef elle-même pour en laisser paraître tous les sens immanents essentiels pour le locuteur qui définissent ou qualifient la notion à analyser. Nous constituons le lexique de cette notion en inventoriant tous les descripteurs.
- 3) Analyse selon l'axe syntagmatique. Cette opération consiste à formuler les relations de ces descripteurs entre eux et avec les autres concepts qui font partie du discours.

Nous devons disposer d'un réseau-modèle de relations (une syntaxe) réduit aux strictes exigences de la logique. Cette syntaxe comprend, selon les auteurs cités, les relations suivantes :

- (1) L'implication logique avec ses nombreuses formes : subordination par rapport à des buts, subordination logique proprement dit ou rapport de dépendance nécessaire, subordination d'éventualité, subordination de cause à effet, de partie à un tout
- (2) La restriction (au sens grammatical, exprimée par mais...)
- (3) La conjonction simple (comparaison, juxtaposition dans le temps ou l'espace)
- (4) La disjonction (marquée par ou bien) qui sépare deux notions et les distingue, entre elles ou par un choix préférentiel
- (5) L'exclusion réciproque de deux notions
- (6) L'équivalence sémantique (expressions différentes mais de même signification)
- (7) La qualification-attribution

Nous présentons les cartographies des responsables de recrutement selon notre découpage en deux phases : le recrutement et la phase de délégation. Pour des commodités de lecture de la thèse 6 cartographies sur les 11 figurent dans les développements suivants ; pour les directeurs d'agence 5 cartographies sont intégrées dans le corps de thèse les 4 suivantes sont en annexe.

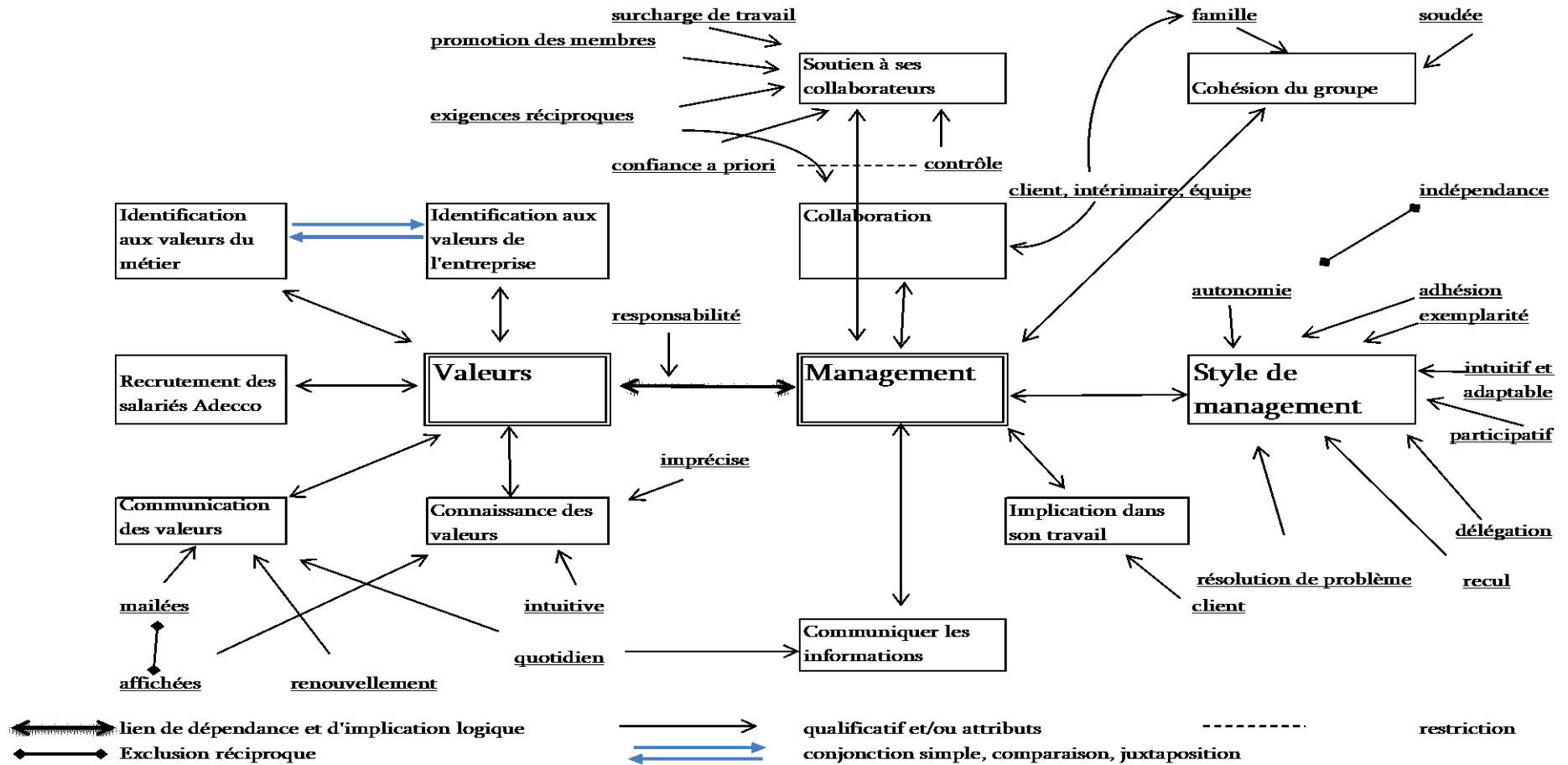


### 8.2.3 Les directeurs d'agence

La première étape de ce traitement de données consiste à établir les relations entre les concepts énoncés par le locuteur. Les structures des sens sont établis ci-dessous pour :

- Le management par les valeurs
- La transmission de l'information de la R.S.E
- La non-discrimination
- Les travailleurs handicapés
- La gestion des compétences des collaborateurs

8.2.3.1 Le management par les valeurs



Graph 21 : Le management par les valeurs

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La première question de notre interview à trait aux valeurs de l'entreprise et à leurs utilisations par les directeurs d'agence pour manager leurs collaborateurs (les responsables de recrutement majoritairement). Les résultats de cette cartographie sont en premier lieu conformes à la question que nous avons posée. Les directeurs d'agence s'expriment selon deux thèmes : les valeurs et le management.

Les directeurs d'agence s'identifient aux valeurs du métier ou à celles de l'entreprise, elles servent au recrutement des salariés de l'entreprise. Les directeurs d'agence citent deux valeurs: "Avoir du cœur" et "tête froide", les autres ne sont pas connues. Ces deux valeurs ne figurent pourtant pas dans le syllabus des valeurs de l'entreprise, mais sont les principes du leadership de l'entreprise<sup>19</sup>. Les valeurs de l'entreprise sont confondues avec les principes du leadership. Elles ne sont pas visibles en agence ; elles sont identifiables sur le site internet de l'entreprise et affichées à la direction régionale. Le directeur régional les inserts en pied de mail dans ses communications aux salariés, un directeur d'agence manifeste la volonté de faire comme son hiérarchique et d'afficher les valeurs de l'entreprise en salle de réunion. Une seule valeur ressort finalement de nos entretiens, c'est la « responsabilité » qui est définie par l'entreprise comme la défense des principes de l'intégrité et de la transparence, de l'équité, la diversité et l'égalité dans l'esprit du développement durable<sup>20</sup>. L'équité et l'honnêteté sont aussi des attitudes promues par l'entreprise: « *ces valeurs dans un souci de développement durable favorisent l'épanouissement des collaborateurs et la relation avec les interlocuteurs de l'entreprise* »<sup>21</sup>. Les directeurs d'agence ne se sont pas prononcés sur la signification de la responsabilité, pour eux manager c'est être responsable, nous ne savons s'il existe une correspondance entre la définition de l'entreprise et celle des managers.

---

<sup>19</sup> [www.Adecco.fr](http://www.Adecco.fr)

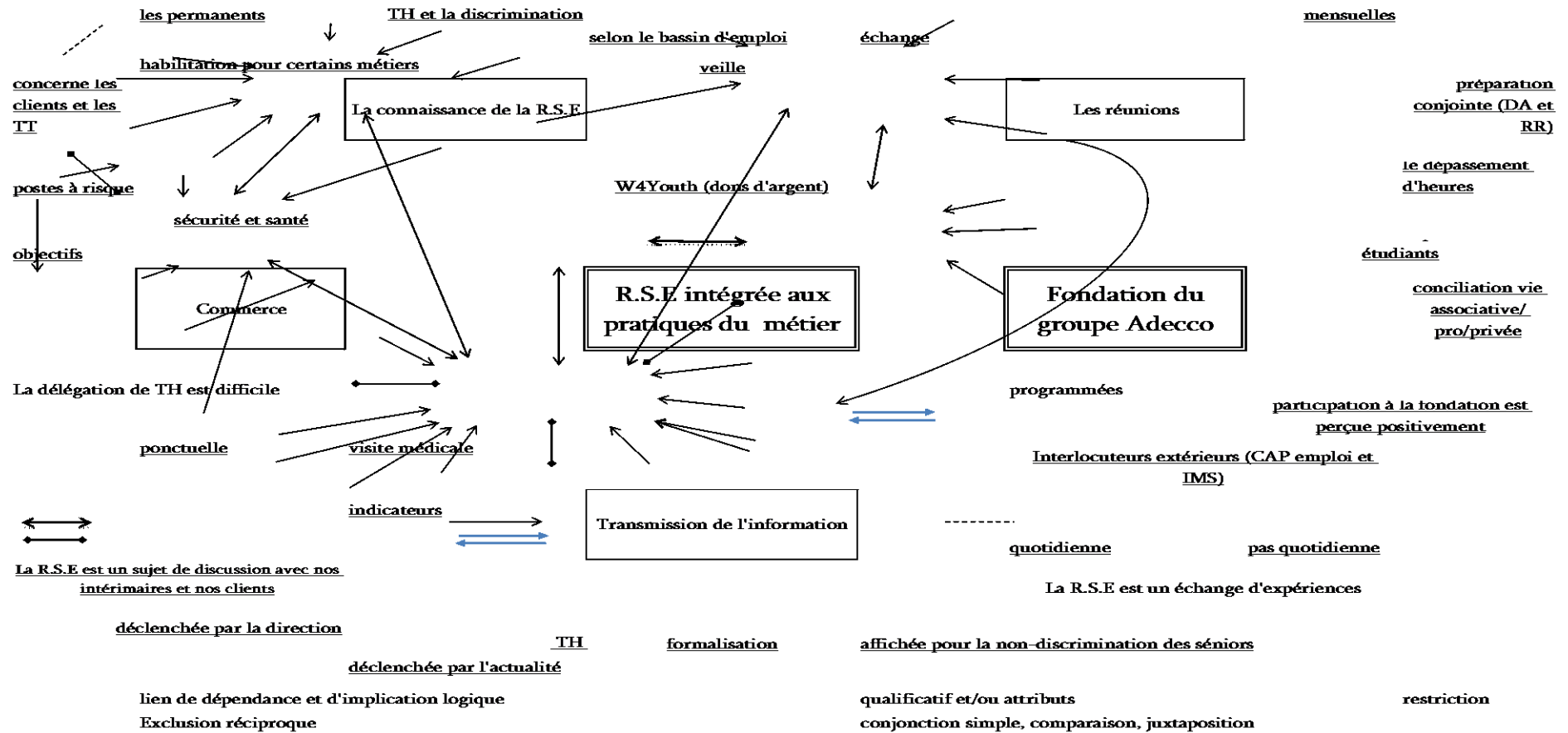
<sup>20</sup> [www.Adecco.fr](http://www.Adecco.fr)

<sup>21</sup> [www.Adecco.fr](http://www.Adecco.fr)

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Le management est décrit comme une relation familiale incluant les clients, les TT et les collaborateurs de l'agence. Les collaborateurs de l'agence participent aux décisions de l'agence. Ils disposent également du soutien du directeur d'agence qui pense être à leur écoute, témoignent de leur exigence dans leur travail, de la volonté de promouvoir leurs collaborateurs et de leur entraide dans le cas d'une surcharge de travail. Ce management peut être qualifié de participatif, l'objectif du manager est de laisser faire les collaborateurs dans leurs missions ; ils leur accordent leur confiance tout en contrôlant le travail. Les directeurs d'agence transmettent les informations nécessaires à la réalisation du travail. Les attributs (ou qualificatifs) du style de management sont: (a) l'autonomie excluant l'indépendance, (b) la promotion de l'adhésion des salariés et de l'exemplarité, (c) Les managers résolvent les problèmes quotidiens en impliquant les collaborateurs dans la relation avec leurs clients.

8.2.3.2 La transmission de l'information de la R.S.E



Graph 22 : Le schéma de l'information de la R.S.E

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La deuxième question est centrée sur la transmission des informations de la R.S.E aux collaborateurs. Les directeurs d'agence se concentrent sur deux types d'information : les pratiques socialement responsables intégrées au métier et les informations de la R.S.E relatives à la fondation du groupe Adecco.

Les informations concernant les pratiques ne font pas l'objet d'une formalisation particulière (indicateurs, systématisation des informations dans un tableau, temps dédié...). « *La R.S.E est intégrée aux pratiques du métier* » et ne nécessite par conséquent, aucune formalisation ni communication ciblée. Néanmoins, même si un directeur d'agence nous précise que la transmission des informations de la R.S.E n'est pas « *ritualisée* », force est de constater qu'en pratique, elle concerne :

- la connaissance des sujets de la R.S.E
- les échanges d'expérience avec les clients : les séniors (affichage), les visites médicales, les TH et d'autres parties prenantes externes telles qu'IMS entreprendre dans la cité
- les actions de l'entreprise au titre de la fondation du groupe Adecco
- les évènements en agence liés au dépassement d'heures et aux accidents du travail.

La communication n'est pas formalisée, elle exclut par exemple les indicateurs. Toutefois, elle nécessite une veille car les critères et les priorités peuvent évoluer : « *les thèmes des échanges varient selon les circonstances* ».

La connaissance de la R.S.E a trait aux sujets suivants:

- Les TH et la discrimination
- La R.S.E dépend des bassins d'emploi
- Elle concerne les clients, les TT et moins les salariés permanents
- L'habilitation nécessaire pour exercer certains métiers
- Les postes à risque et la santé et la sécurité au travail

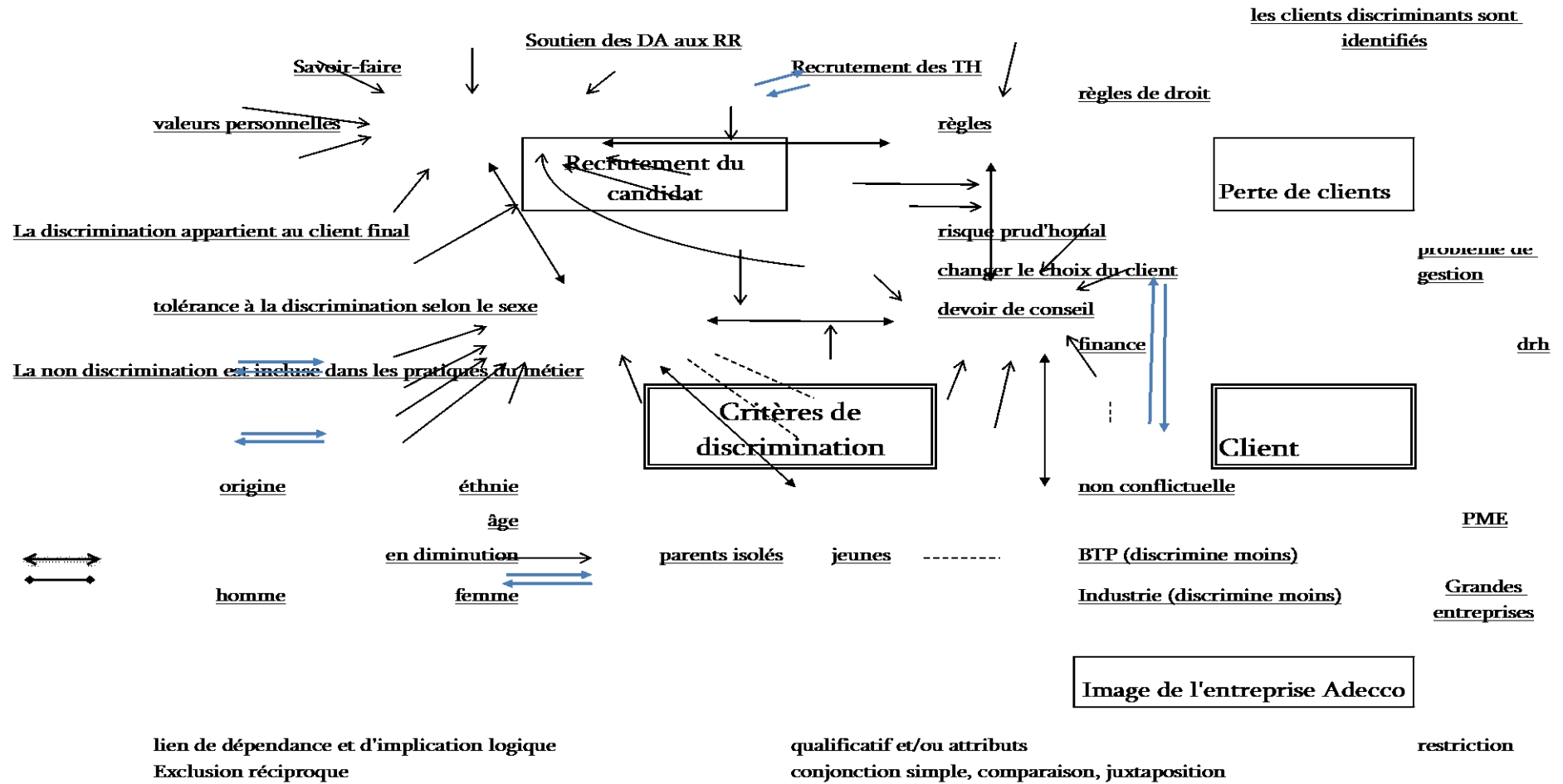
Les objectifs commerciaux sont reliés aux TH, à la santé et à la sécurité. La réunion reste l'outil de transmission de l'information, c'est en ce sens que notre

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

question a été posée. Les directeurs d'agence, animent les réunions mensuelles autour des pratiques liées au métier et de la fondation du groupe Adecco. C'est un moment d'échange entre les collaborateurs, les responsables de recrutement participent à la réunion, certains d'entre eux interviennent.

Les directeurs d'agence manifestent leur épanouissement et leur joie de participer aux actions de la fondation du groupe par le mécénat de compétences. Un seul directeur d'agence relève que cette implication sociale est un moyen de concilier, sa vie de famille, son temps de travail et son utilité sociale (aider les autres). Nous avons interviewé également le responsable de la fondation Adecco (M.Gervais) qui pense que la fondation est un moyen pour les directeurs d'agence d'exprimer leur volonté d'entraide et de transmettre leur savoir-faire. Les directeurs d'agence et les autres managers sont motivés pour réitérer l'expérience et en retirent une satisfaction personnelle. Les directeurs d'agence sont invités à accompagner des jeunes lycéens créateurs d'entreprise et apporter en échange leurs compétences en recrutement. L'entreprise propose également aux salariés de participer volontairement à des actions organisées annuellement par l'entreprise pour financer trois associations internationales œuvrant pour la préservation de l'environnement, la lutte contre la prostitution des enfants et l'illettrisme dans les pays défavorisés (2011).

8.2.3.3 La non-discrimination



Graph 23 : Le schéma de la non-discrimination



## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La troisième question à l'attention des managers porte sur la discrimination. Elle est abordée selon quatre thèmes : le client, la perte du client, le recrutement du TT et l'image de l'entreprise.

Le client est à l'origine des discriminations, il formule la commande et détermine les caractéristiques du candidat qu'il recherche. Les directeurs d'agence sont impliqués dans le respect de la non-discrimination qui représente un risque prud'homal. La discrimination est intolérable et contraire aux pratiques du métier du recrutement. Par ailleurs, il est de leur devoir de conseiller les clients pour orienter le choix du candidat expressément selon sur les compétences. Les rapports avec le client sont décrits comme non conflictuels, certains secteurs comme le BTP et l'industrie discriminent moins, les candidats sont d'origines diverses. Certaines entreprises en industrie ne disposent pas de commodités (vestiaires, toilettes) à l'égard des femmes ou des hommes. La mixité pour les entreprises n'est pas encouragée, les justifications font état des capacités des femmes plutôt à travailler dans des emplois où la minutie est requise alors que les travaux masculins exigent de la force. Ensuite, les clients pensent que l'incorporation d'un homme dans des équipes de femme portera préjudice à l'entente entre les salariés et réciproquement pour les hommes « *un problème de gestion* »; les hommes ou les femmes se jalouseront en fonction des rapprochements hommes/femmes qui se formeront, ce qui nuit à la réalisation du travail. Les entreprises disposant d'une DRH sont moins discriminantes, les DRH sont sensibles au sujet de l'emploi de TH. Ainsi les PME sont désignées comme discriminant plus les TT que les grandes entreprises.

L'image de l'entreprise est altérée si elle est complice de pratiques discriminantes du client. Les directeurs d'agence préfèrent ne plus travailler avec les entreprises qui ne modifient pas leur demande illégale. Certaines d'entre elles sont identifiées ; dans ce cas, les directeurs d'agence préfèrent arrêter la relation commerciale avec elles. Les directeurs d'agence précisent qu'ils appliquent les règles d'entreprise et/ou les règles de droit.

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

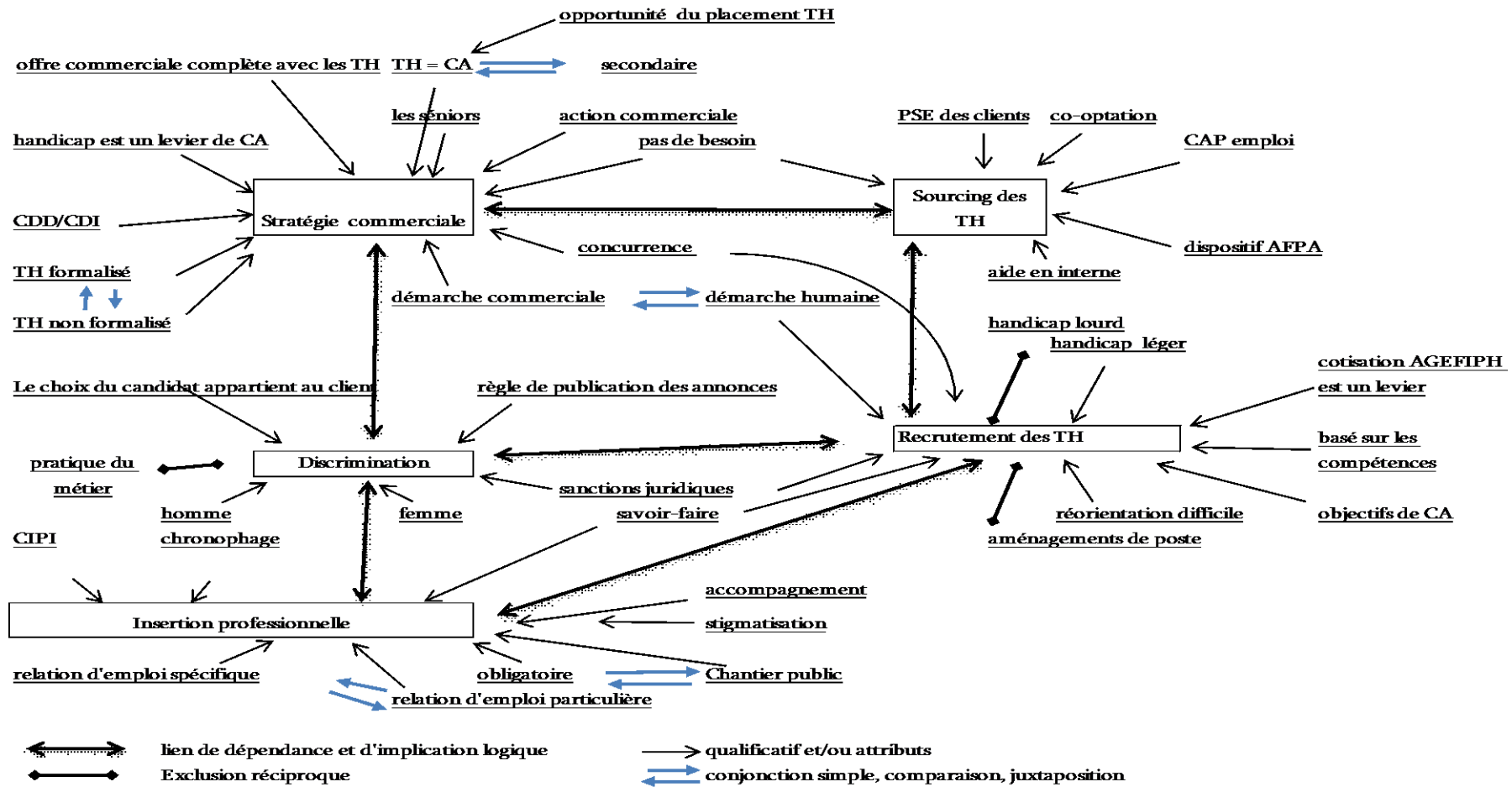
De plus, la discrimination n'est pas compatible avec les valeurs personnelles des directeurs d'agence. Le respect des règles de non-discrimination demandent des connaissances et un savoir-faire. Les pratiques discriminantes selon le sexe sont tolérées, les compétences des individus étant variables selon leur appartenance à la catégorie des femmes ou des hommes. Néanmoins, les directeurs d'agence considèrent que la sélection du candidat, plus largement la relation avec le client, est régie par des règles de droit ; les critères prohibés par la loi ne peuvent être retenus pour employer un TT. L'enjeu du recrutement est également financier, un directeur d'agence signalant que la direction nationale doit être consciente des répercussions négatives sur le C.A du respect des principes de non-discrimination. Les critères de discrimination sont connus des directeurs d'agence et les plus souvent rencontrés sont:

-L'âge

-Les origines

-Le sexe homme/femme

8.2.3.4 Les travailleurs handicapés



Graph 24 : Le schéma de l'emploi des TH

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les directeurs d'agence s'expriment sur les cinq thèmes suivants :

- La stratégie commerciale
- Le sourcing
- La discrimination
- Le recrutement des TH
- L'insertion professionnelle

La stratégie commerciale de l'agence comporte des objectifs ayant trait à l'insertion de TH, au placement en CDD et en CDI auxquels s'ajoutent les séniors. Les directeurs d'agence n'ont pas systématiquement formalisé ces objectifs dans leurs plans d'actions commerciales. Les TH sont reconnus comme un facteur potentiel de développement d'affaires et représentent des opportunités commerciales. Le chiffre d'affaires en lien avec la délégation des travailleurs handicapés restent à la marge de l'activité des agences. Les directeurs d'agence pensent que l'offre commerciale est au demeurant complète dès lors qu'elle incorpore le recrutement de travailleurs handicapés pour les entreprises clientes. Les entreprises du secteur du travail temporaire disposeraient d'une offre intégrant les TH. Toutefois, la démarche de placement ou de délégation de travailleurs handicapés est une démarche commerciale mais aussi humaine.

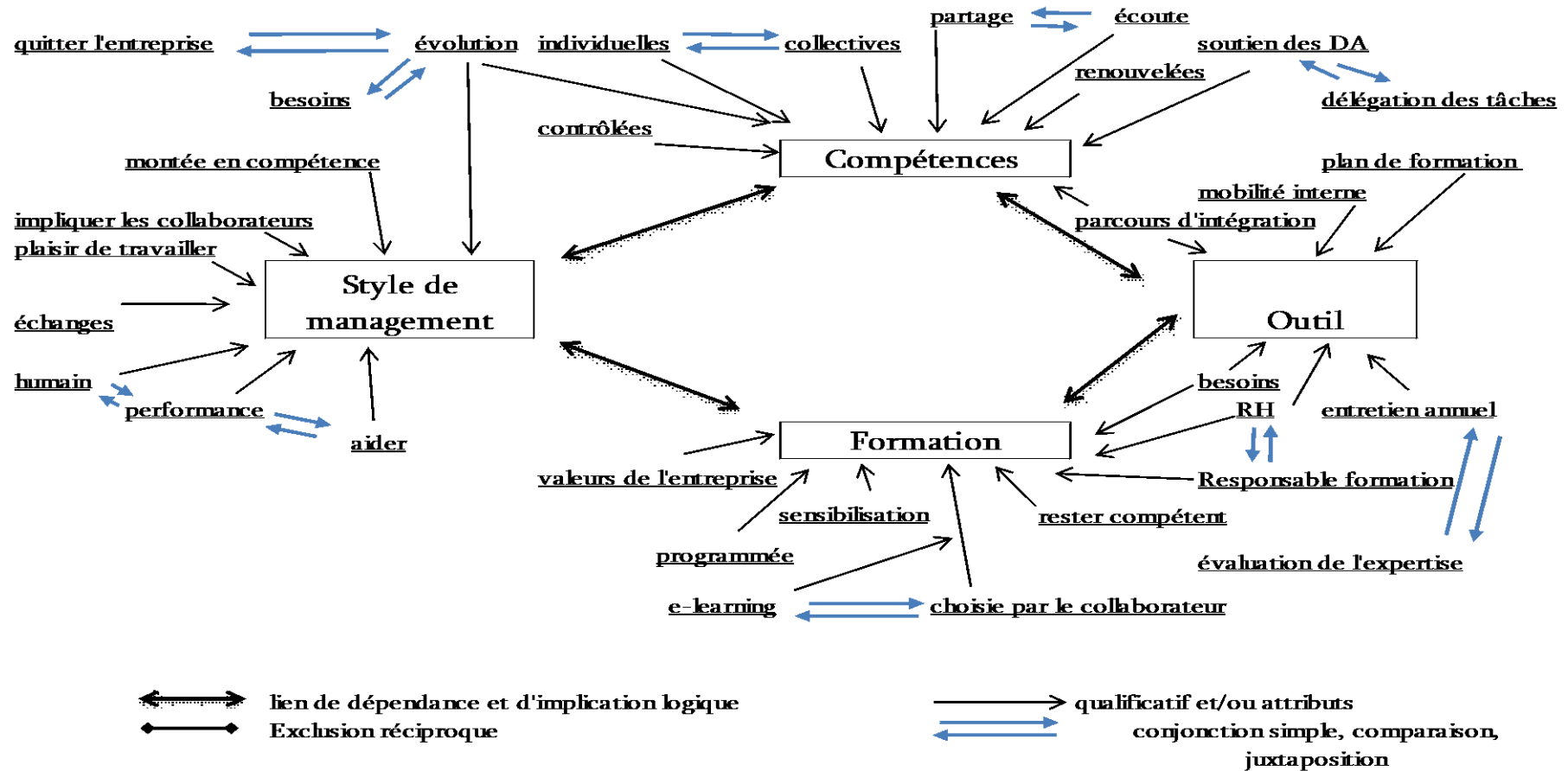
Le sourcing des candidats pour l'insertion professionnelle se réalise auprès des entreprises qui ont mis en place des plans de sauvegarde de l'emploi (P.S.E). Ils proviennent également des associations telles que CAP emploi et d'un dispositif spécifique déployé par l'AFPA. Une personne en interne épaulé les directeurs d'agence et les responsables de recrutement dans le sourcing de personnes éloignées de l'emploi et plus particulièrement des TH. Une seconde personne en région, se charge de prendre rendez-vous avec des TH et les recruteurs en agence pour faciliter la constitution d'un réservoir de candidats TH. Le sourcing des TH est important puisque sans candidats, les agences ne pourront pas pourvoir aux demandes des entreprises. Les entreprises ne formalisent pas leurs demandes de manière explicite lors du recrutement des TH. Les directeurs d'agence pensent que la préoccupation des entreprises est de recruter sans prendre en compte le quota de 6% de TH, car elle exprime peu ce besoin.

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Le recrutement des TH est incorporé dans la stratégie commerciale de l'agence, elle nécessite pour une partie des candidats une réorientation si le handicap est issu d'un accident du travail. Dans ce cas les entreprises adaptent les postes de travail, dans les seconds, elles n'investissent pas dans leurs transformations. Les entreprises n'emploient pas de candidats dont le handicap est qualifié de lourd mais sont plus facilement enclines à recruter des profils dont le handicap est imperceptible ou léger. Limiter l'accès aux demandeurs d'emplois ne permet pas d'insérer professionnellement les candidats ce qui équivaut à une discrimination. Les directeurs d'agence rappellent que la discrimination selon les sexes est effective, la publication des annonces d'emploi est normalisée, elle doit être dépourvue d'expressions non objectives assimilable à de la discrimination. Les sanctions juridiques en la matière existent et ces pratiques ne sont pas compatibles avec le métier du recrutement.

Les directeurs d'agence recrutent des personnes éloignées de l'emploi lorsque les chantiers publics l'imposent. La réglementation prévoit des clauses d'insertion et réservent ainsi des emplois pour favoriser le retour à l'emploi de publics en difficulté. Ces populations sont stigmatisées et véhiculent une mauvaise image. Le retour au travail, leur accompagnement via l'insertion sont long et chronophage. Ces candidats demandent un suivi particulier, car ils ne disposent tout simplement pas de véhicules pour se rendre à leur travail ou d'un logement fixe, ce qui constitue des freins importants. Ces deux facteurs créent selon les directeurs d'agence, une relation d'emploi particulière formalisée en droit français par des « contrats aidés », les CIPI.

8.2.3.5 La gestion des compétences des collaborateurs



Graph 25 : Le schéma de la gestion des compétences des collaborateurs

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La gestion des compétences des collaborateurs se décompose en quatre thèmes. Le premier a trait au style de management des directeurs, c'est-à-dire, au comportement du directeur d'agence vis-à-vis de ses collaborateurs. Les autres thèmes sont la formation, les outils et les compétences.

Les style de leadership des directeurs d'agence doit favoriser l'acquisition des compétences des collaborateurs. L'amélioration des compétences induit une performance individuelle et collective plus importante. Les directeurs d'agence se déclarent ouverts, ils échangent avec leurs collaborateurs et cultivent ainsi une proximité qui favorise la détection des compétences nécessaires à l'amélioration du travail. L'aide apportée par les directeurs d'agence aux collaborateurs construit selon eux la notion de plaisir au travail.

Le soutien des directeurs d'agence aux collaborateurs est selon eux nécessaire au renouvellement des compétences. La délégation des tâches est un moyen pour les directeurs d'agence de donner l'opportunité de progresser sur l'acquisition de savoir-faire pratiques. La progression des collaborateurs est contrôlée, leur montée en compétence est basée sur la qualité de leurs échanges ; le directeur d'agence se doit d'être à l'écoute de son collaborateur. Les directeurs d'agence travaillent tant sur la dimension individuelle des compétences que la dimension collective ; l'agrégation des compétences individuelles forme la compétence du groupe. L'évolution des compétences démarque le collaborateur des autres membres de l'équipe qui entrevoit à terme une progression de carrière (mobilité verticale). Les directeurs d'agence pensent participer et influencer l'évolution professionnelle des collaborateurs de l'agence. La trajectoire professionnelle des collaborateurs au sein de l'entreprise, les possibilités qu'ils ont d'être à leur tour directeur d'agence, sont une conséquence de la gestion des compétences par leur manager. Les directeurs d'agence pensent également, grâce à la mobilité verticale améliorer le taux de rétention des salariés. En effet, sans évolution possible, les collaborateurs quitteraient l'entreprise et les compétences acquises serviraient à la concurrence.

L'acquisition des compétences ne peut se faire sans le développement d'outils qui permettent de la gérer et de la planifier.

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les outils de gestion participent à la concrétisation des formations. Il s'agit du plan de formation de l'entreprise qui est géré en région par une interlocutrice dont le travail consiste à remonter à la direction nationale les besoins de formations des salariés. La liste des formations est issue des entretiens individuels entre le directeur d'agence et le collaborateur. Le parcours d'intégration pour les nouveaux entrants marque le début de l'apprentissage du collaborateur. Cette phase est décrite comme un temps donné au salarié pour apprendre les rudiments du métier et posséder au final les compétences minimales. Par ailleurs, l'évaluation des compétences est le point de départ de la détermination des besoins de formation du salarié pour se former.

Le collaborateur évolue grâce aux formations ; elles sont la clef de voûte de la mobilité interne et débutent dès la sensibilisation. Un des objectifs de l'entreprise est de former les salariés aux valeurs de l'entreprise et de maintenir leurs compétences. L'organisation des formations fait appel à la planification des besoins de formation assurée par la fonction des ressources humaines. Les formations peuvent être choisies par les salariés, elles se déroulent en présentiel dans tous les cas et parfois en e-learning.



#### 8.2.4 Les responsables de recrutement : phase recruter

La phase de recrutement désigne la prise de commande effectuée par les recruteurs et la sélection des candidats. Ces « deux opérations » reliées sont les moments pour les responsables de recrutement de valoriser la diversité des profils, de vérifier les conditions de travail dans lesquelles les travailleurs intérimaires évolueront. En outre, ces deux thèmes santé et sécurité au travail (SST) ainsi que la non-discrimination sont abordés dans notre questionnaire, selon une déclinaison de questions qui correspondent aux différentes tâches réalisées par le responsable de recrutement.

Concernant la non-discrimination, les tâches pour lesquelles la discrimination pourraient avoir lieu se concentrent sur le recrutement. La sélection du candidat débute par la détermination du profil avec l'entreprise, la publication d'une annonce, la sélection des candidatures et l'entretien final avec le responsable de recrutement et/ou le client. Par ailleurs, lorsque le candidat n'est pas choisi par le client, les offres d'emploi restent ouvertes en agence, il appartient alors aux responsables de recrutement de choisir le candidat sans l'implication directe du client. Dans ce cas, la discrimination et les échanges d'informations avec le candidat intérimaire sont exempts *a priori* de discrimination.

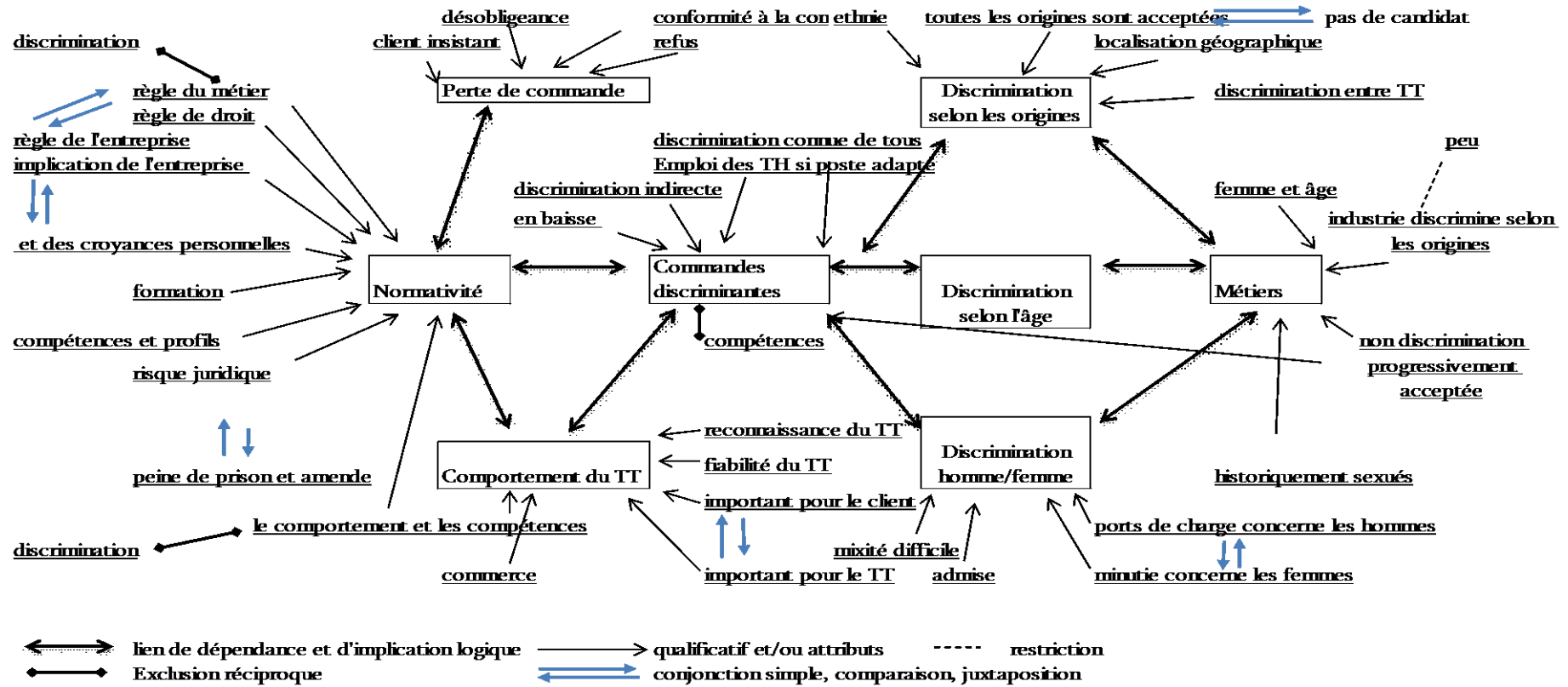
Quant à la santé et à la sécurité des travailleurs temporaires, l'omission des questions par le responsable de recrutement survient à la prise de commande. Les conditions de travail peuvent ensuite ne pas être précisées au candidat et le priver d'apprécier la situation dans laquelle il exercera sa mission et précisément des risques qu'il encourt notamment en industrie et dans le BTP (bâtiment et travaux publics). Pour le secteur du tertiaire, les emplois considérés comme ceux des fonctions supports ne comprennent pas ou peu de risques physiques. Les informations de cette forme de travail concernent les conditions matérielles de travail et l'organisation des espaces de travail :

- Le rythme de travail, les horaires et leurs variabilités
- L'organisation des espaces de travail : Open-space ou bureau
- Le nombre de collègues et la précision du travail seul ou en équipe...

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La santé et la sécurité au travail est une responsabilité de l'employeur, les travailleurs intérimaires seront durant leur mission sous la responsabilité de l'entreprise de travail temporaire qui les emploient et dans le même temps, sous l'autorité des managers de l'entreprise dans laquelle ils sont délégués.

8.2.4.1 La non-discrimination



Graph 26 : Le schéma de la non-discrimination pour les responsables de recrutement

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La première question concernant la phase « recruter » se concentre sur les pratiques discriminantes.

Les six thèmes abordés par les responsables de recrutement sont :

- La commande discriminante
- La discrimination
- La discrimination homme/femme
- La perte de commande
- La normativité
- Le comportement du travailleur temporaire

Les discriminations commencent dès la formulation de la demande par le client, la commande est ainsi discriminante. Les responsables de recrutement pensent que les discriminations sont en baisse, qu'elles sont exprimées de manières plus subtiles ou indirectement. Les demandes sont également discriminantes lorsqu'elles sont fermées aux travailleurs handicapés. Néanmoins, les principes de non-discrimination sont progressivement acceptés par le client.

Les discriminations sont moins liées aux origines des candidats, ce point est considéré comme une invention des médias et ne reflète pas la discrimination *in situ*. La discrimination selon les origines, est assimilée à la discrimination selon les villes et les localités d'habitation des candidats. En effet, certains clients demandent expressément que les salariés soient issus de leur ville voire même de leur village. Les responsables de recrutement dans ce cas proposent des candidats sans tenir compte de la distance du domicile au travail. L'essentiel pour eux sur le thème de la discrimination, est de fournir des compétences à leur client. Les responsables de recrutement pensent que la discrimination n'est pas objective, elle ne permet pas de recruter selon les compétences du candidat.

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

La discrimination homme/femme perdure, elle est liée aux difficultés de la mixité entre les salariés. D'autres parts, les caractéristiques physiques imposent aux hommes de travailler sur des postes qui demandent de la force, lorsque les ports de charge sont fréquents. Les femmes quant à elles, travaillent dans des situations professionnelles qui demandent de l'attention et de la minutie. Ce type de travail est inaccessible aux hommes car ces derniers ne sont pas concentrés et la taille de leur main ne leur permet pas de travailler finement. Cette séparation homme/femme est admise par les responsables de recrutement comme une normalité.

Les métiers sont sexués et *a priori* réservés aux hommes ou aux femmes par nature. Les entreprises du secteur de l'industrie opèrent cette distinction et une séparation selon l'âge, les femmes jeunes étant préférées aux femmes plus âgées car elles exécutent plus rapidement les tâches. Concernant plus largement l'ensemble des métiers délégués en agence généraliste, il est admis que l'industrie discrimine peu selon les origines.

Les règles du métier impliquent des comportements exempts de discrimination. La loi condamne également ces pratiques qui peuvent donner lieu à des peines de prison ou à des amendes. La normativité impose aux métiers du recrutement un comportement et des compétences irréprochables en la matière. Ces règles de droit et de métier sont devenues les règles de l'entreprise qui est juridiquement responsable. De plus, les croyances personnelles des responsables de recrutement sont contraires aux pratiques discriminantes. Finalement, la règle de droit ou la norme du métier perçue par les responsables de recrutement sont en correspondance avec leurs valeurs personnelles. La formation des salariés Adecco semble primordiale dans le développement des comportements attendus par l'entreprise ou la norme de métier au sujet de la non-discrimination.

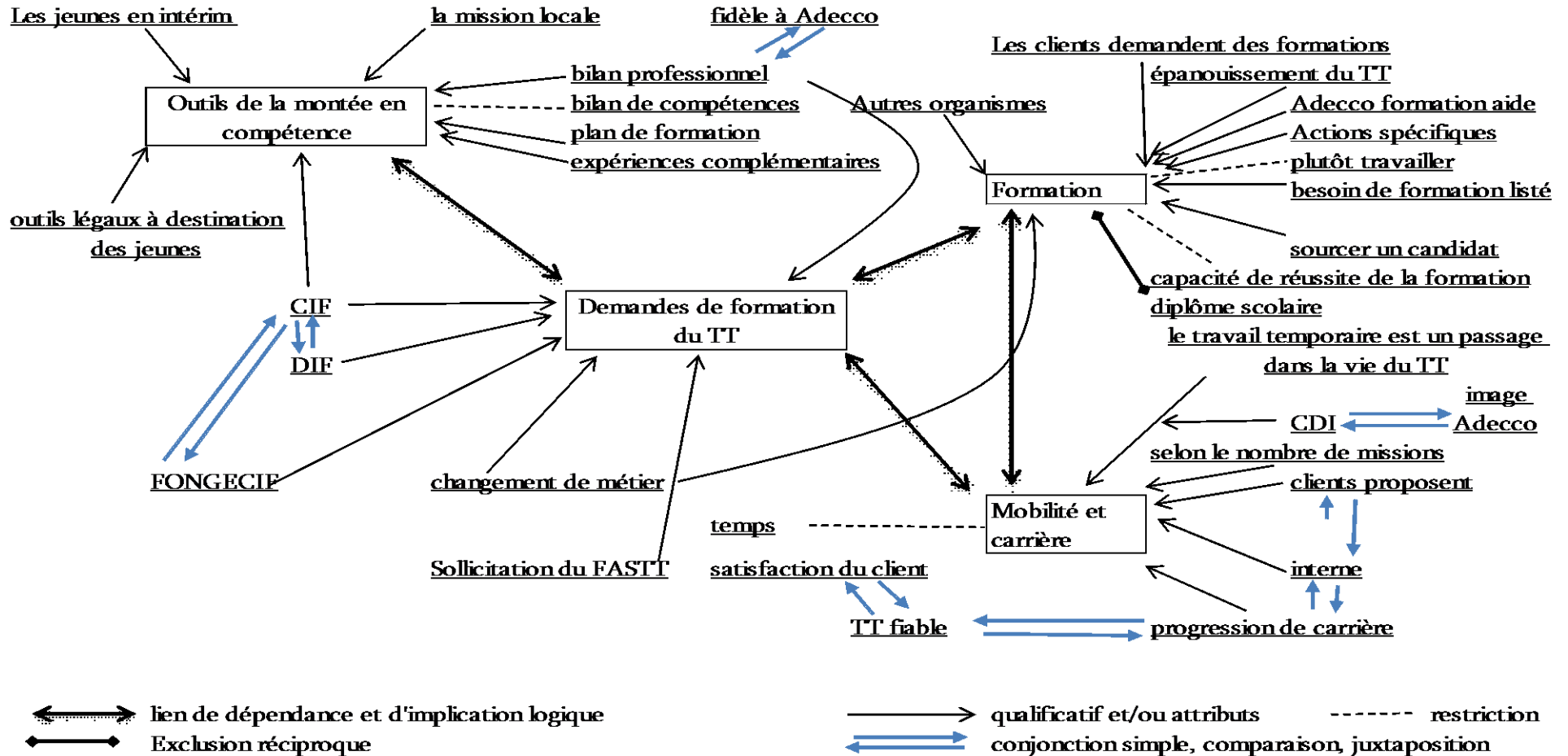
La normativité implique d'assumer et de reconnaître que des affaires sont perdues auprès des clients. Les responsables de recrutement expriment l'idée que le commerce est rendu parfois difficile car ces règles existent alors que d'autres enseignes pratiquent sans aucune difficulté la discrimination. Certains clients insistent et maintiennent leur

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

demande inacceptable, dans ce cas les responsables de recrutement ne concluent pas la vente. Ils font parfois face à des clients désobligeants car le profil des candidats n'est pas conforme à la commande.

Le recrutement s'intéresse aux compétences du candidat, dont la qualité du comportement est une compétence clef. En d'autres termes, le comportement perçu comme positif de la part de l'entreprise cliente est un élément déterminant pour la sélection du candidat et évite dans une certaine mesure les discriminations. Dès lors, un travailleur temporaire irréprochable (fiable) fournissant un bon travail, ponctuel, investi et poli sera reconnu pour ses qualités. C'est important pour le travailleur temporaire car son employabilité dépend de sa fiabilité. L'entreprise à ce titre, développe en 2011 une certification comportementale qui sera selon la direction de l'entreprise un gage de qualité pour les entreprises, un outil de valorisation et de reconnaissance pour le travailleur temporaire. Le comportement devient la compétence qui facilitera le commerce des agences en assurant la satisfaction des clients.

8.2.4.2 La gestion des compétences



Graph 27 : Le schéma de la gestion des compétences des TT

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les responsables de recrutement ont la possibilité de former les TT qui sont des salariés de l'entreprise Adecco ; elle dispose conformément à la loi, d'un budget de l'ordre de 1,6% de sa masse salariale totale. La gestion anticipatrice des compétences fait l'objet d'accords concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Les enjeux de la formation par essence sont la persévération du salarié et le développement des compétences qui sont tous deux nécessaires à la réalisation des tâches (notion d'employabilité). Dans cette perspective, la gestion des compétences vise à perfectionner, adapter, conserver les compétences des salariés.

Les responsables de recrutement s'expriment sur ce thème selon plusieurs axes :

-Les outils de la montée en compétences

-Les demandes de formation

-La formation

-La mobilité et la carrière

-Les outils de la montée en compétences sont connus des responsables de recrutement

-Le bilan professionnel qui est une version édulcorée du bilan de compétences. Il s'adresse à des TT dont le nombre d'heures travaillées est majoritairement effectué via l'enseigne Adecco. L'entreprise a ainsi formé un club (club premium) de TT fidèles auxquels, en guise de reconnaissance, elle va proposer de manière systématique des bilans professionnels après des missions de longues durées. L'objectif étant de satisfaire les attentes des TT et d'orienter la recherche des missions plus en adéquation avec la montée en compétences.

-Le bilan de compétences, moins utilisé que le bilan professionnel, les responsables de recrutement substituent le premier par le second.

-Les expériences complémentaires pour un TT qui développera de nouveaux savoir-faire à mesure des postes différents qu'il occupera au sein des entreprises (rotation de poste).



## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

-Le plan de formation est un moyen de former les salariés, il fait appel à une planification des formations au sein de l'entreprise Adecco.

Ils reconnaissent que les TT sont un public jeune, les plus âgés recherchant un emploi stable ne sont pas employés par une agence d'intérim. Le travail temporaire n'est qu'un passage pour les travailleurs qui préféreront à terme un emploi en CDI. La mission locale est un partenaire pour les responsables de recrutement elle va épauler les jeunes demandeurs d'emploi pour leur apporter une formation et puis une insertion professionnelle via l'intérim. Les responsables de recrutement précisent à ce titre qu'il existe un mécanisme légal prévoyant des allègements de charge pour faciliter l'embauche de jeunes salariés éloignés de l'emploi (2011).

Les outils de la formation professionnalisant sont mobilisés dans le cadre du dispositif légal. Ainsi à l'initiative des TT, le Congé individuel de formation (CIF), le Droit Individuel à la Formation (DIF) peuvent être utilisés. L'organisme du Fongecif étudie les demandes puis entérine l'utilisation des heures de formation acquises selon le statut du salarié (Age, durée de travail, type de contrat de travail...). Le Fongecif tenant compte de la demande va avaliser ou rejeter la demande du TT. Le TT sollicite l'organisme du FASTT pour l'aider dans les différentes démarches et se préparer à réorienter professionnellement sa carrière. La montée en compétence se traduit dans les faits par des demandes d'évolution professionnelle et de changement professionnel. Dans ces cas, le bilan professionnel est utilisé pour détecter les besoins en formation du TT.

La formation est le cœur de la montée en compétences des salariés, elle est réalisée avec l'accord de l'entreprise à l'initiative du TT ou à la demande de l'entreprise. La décision de former les salariés dépend de l'écart entre le besoin de l'entreprise et les capacités en usage du TT. Dès lors que l'écart est perçu comme significatif, les responsables de recrutement avec l'accord de l'entreprise et du TT entérinent la demande de formation. L'objectif est de faire bénéficier le salarié d'une formation professionnalisante, c'est à dire dont l'objet est de pourvoir à un emploi et non l'obtention d'un diplôme d'Etat. D'après les responsables de recrutement, la formation est un moyen de valorisation de la personne et

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

de son travail. Lorsque les postes de travail ne trouvent pas de candidats, la formation de personnes jugées évolutives (selon les capacités du TT) sera mise en place. Elle favorise l'insertion professionnelle et nécessite un travail en amont sur les compétences professionnelles acquises par les candidats. La formation est promue par l'entreprise Adecco, la finalité de la formation est également l'épanouissement du TT.

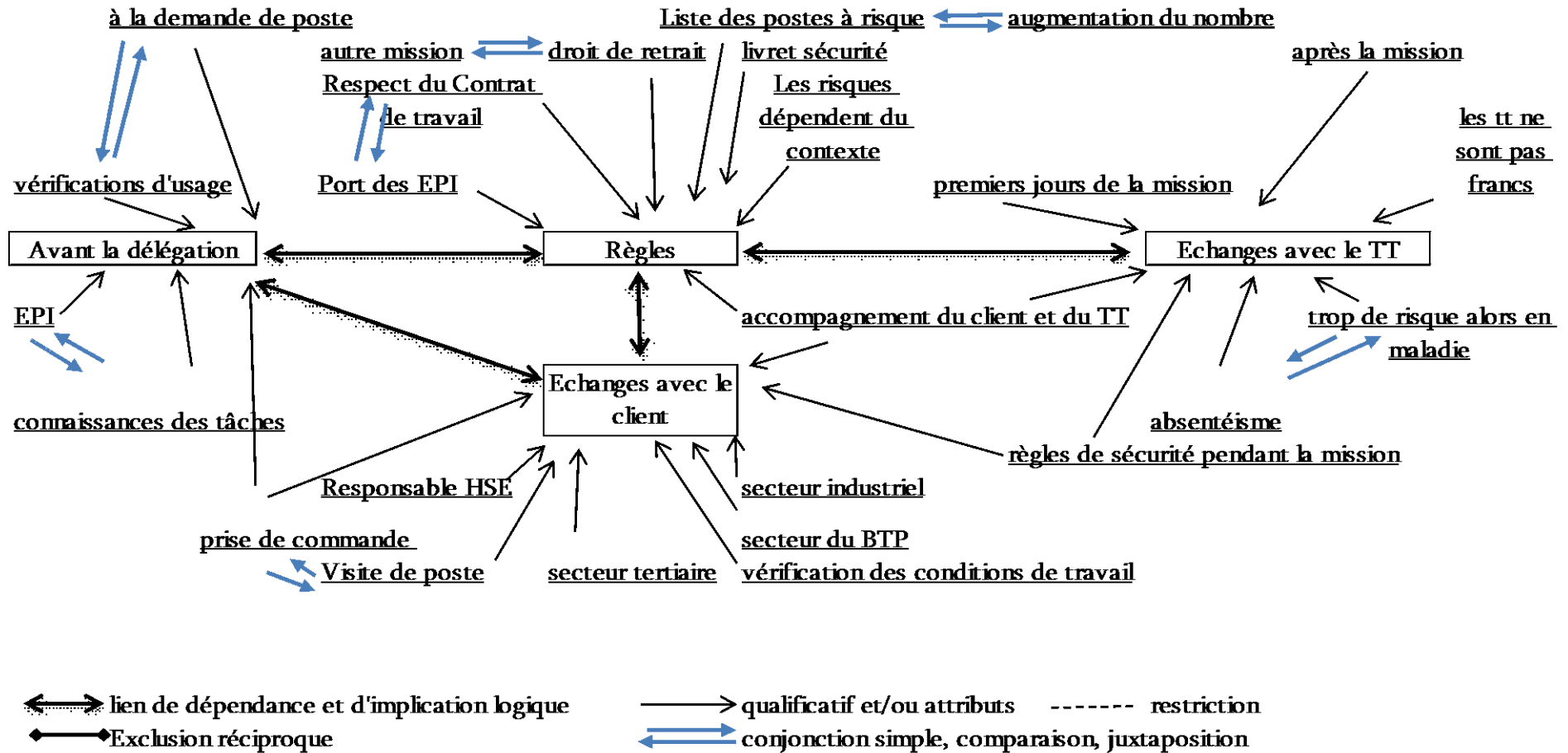
La mobilité interne du TT existe, une entreprise qui emploie une personne à un poste sera encline dans une seconde mission à promouvoir le TT. L'embauche en CDI survient parfois à la demande des entreprises clientes à l'issue d'un CTT. Les CDI sont plus difficilement proposés par l'entreprise Adecco, l'image de l'intérim est un frein pour les agences à l'embauche d'un candidat en CDI. La répétition du nombre de missions est un élément influençant la carrière du TT. Un TT en poste pour une mission particulière enchaînera dans différentes entreprises des missions identiques augmentant ses chances d'embauche en CDI ou d'être réemployé. Cette progression est possible si le TT satisfait les clients, il sera considéré comme fiable et évolutif ou ré employable ; le maître mot reste la confiance entre les parties prenantes.

### 8.2.5 Les responsables de recrutement phase : déléguer/vendre

La phase que nous avons nommée déléguer/vendre correspond à la période de délégation du TT au sein de l'entreprise et aux évènements qui suivent ou en découlent. Les thèmes de la R.S.E de l'entreprise sont incorporées dans les missions des salariés, quel que soit le moment de la relation entre le responsable de recrutement, l'entreprise cliente et le TT. Les questions de nos interviews sont adaptées selon ces différents moments.

Les questions de cette phase reprennent les critères de la R.S.E selon les sous-thèmes suivants: la santé et la sécurité au travail (SST), le respect des engagements du client vis-à-vis du TT, la satisfaction du client et du TT, la dématérialisation, la trajectoire professionnelle du TT (CDD et CDI). Chacun de ces thèmes nous permet d'approfondir les attitudes des salariés vis-à-vis des objectifs de l'entreprise. Nous avons découpé les tâches des responsables de recrutement.

8.2.5.1 La santé et la sécurité au travail



Graph 28 : Le schéma de la santé et de la sécurité au travail

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Le premier thème déjà abordé lors de la phase de recrutement concerne la santé et la sécurité des TT. Les TT sont délégués chez le client et sont sous l'autorité et la responsabilité partagée de leur employeur Adecco et du dirigeant de l'entreprise cliente.

Les responsables de recrutement abordent la question selon quatre thèmes:

- La vérification de la santé et la sécurité avant la mission des salariés
- Les échanges du responsable de recrutement avec un interlocuteur de l'entreprise cliente
- Les règles (normativité)
- Les échanges avec le TT

La vérification des risques encourus telle que nous l'indique le responsable de recrutement est conforme avec ce qui nous a été expliqué pour la question du même sujet lors de la phase « recruter ». Les responsables de recrutement nous décrivent tout simplement en préambule que le risque de la mission est normalement vérifié à la prise de la commande. Néanmoins, le risque est présent lors du déroulement de la mission. Cette étape est complémentaire à la première prise d'informations en amont de la mission. Les responsables de recrutement rappellent qu'ils procèdent aux vérifications d'usage avant de déléguer un TT. Les conditions de travail et les tâches à réaliser sont énoncées au TT. Les responsables de recrutement fournissent des éléments de protection individuels (EPI) avant que le TT ne prenne son poste.

Les échanges avec les clients sont facilités lorsque l'organisation de l'entreprise cliente dispose d'un salarié spécialisé. Les responsables hygiène sécurité environnement (HSE) sont dans le domaine de l'industrie des interlocuteurs centraux. Ils transmettent aux responsables de recrutement les règles de sécurité de l'entreprise. Parfois, certains responsables de recrutement ont rédigé au nom de leur client, un livret sécurité qui explique les comportements préventifs à adopter. Par ailleurs, même si les éléments ayant trait aux risques du poste sont identifiés les échanges avec le client ne cessent pas, car les risques peuvent être liés à des spécificités contextuelles non abordées en amont ou bien les

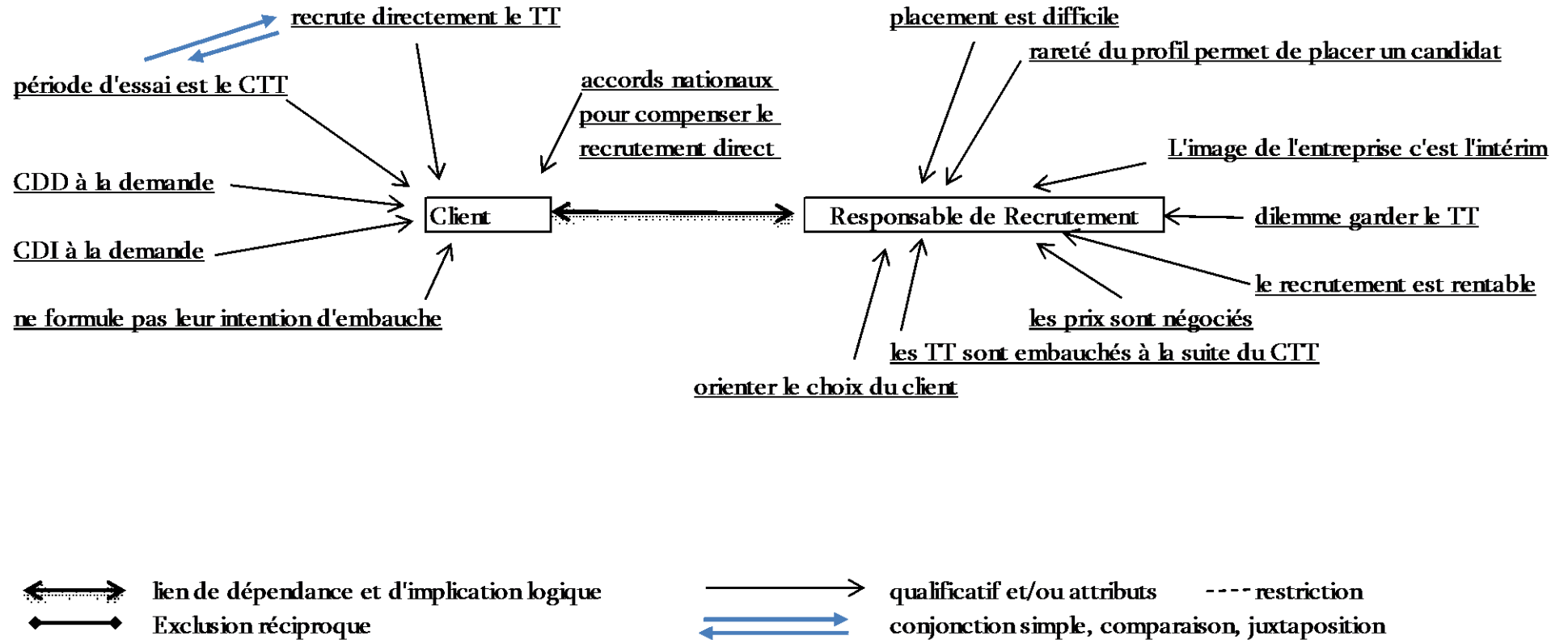
## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

risques sont plus étendus. La vérification des conditions de travail concerne tous les secteurs d'activité, le tertiaire, l'industrie et le bâtiment et les travaux publics (BTP). Les visites de poste effectuées à la prise de commande restent le moyen de vérifier *in situ* les particularités et les dangers du poste de travail.

La normativité est relative aux règles de l'entreprise et aux règles de droit. Les responsables de recrutement font référence à la liste des postes à risque qui relève les emplois les plus dangereux et attirent l'attention des responsables de recrutement. Les dangers sont très importants si les travaux sont effectués par exemple en hauteur. Cette liste comptabilise de plus en plus de postes à risque ; les responsables de recrutement doivent ainsi prendre des précautions lors de la délégation et vérifier les risques qui varient selon le contexte de l'emploi. Les TT disposent d'un droit de retrait s'ils estiment que le risque encouru est réel et peuvent quitter le lieu de leur travail. Les responsables de recrutement relèvent également que les livrets sécurité sont des outils à disposition des TT qu'ils les présentent et parcourent en compagnie du TT avant de lui remettre et qu'il ne commence sa mission.

Les échanges avec l'entreprise cliente ou le TT sont constants et le responsable de recrutement pense devoir accompagner en conséquent les deux parties intervenantes dans la prévention des risques. Les responsables de recrutement se renseignent dès les premiers jours de la mission des risques encourus par le TT. Les comportements révélateurs des risques dans les entreprises sont l'absentéisme, ils déclarent des maladies pour échapper aux conditions jugées inadaptées à leur sécurité. Toutefois, les responsables de recrutement sont prudents sur le lien entre l'absentéisme et le danger pressenti par le TT. Les responsables de recrutement sont conscients qu'il est nécessaire de trier les informations portées par les TT sur les véritables dangers aux postes dans les entreprises, les TT ne sont pas considérés comme francs à ce sujet. Les échanges avec les TT interviennent également après la mission.

8.2.5.2 La gestion des trajectoires professionnelles des TT



Graph 29 : La gestion des trajectoires professionnelles des TT

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les responsables de recrutement expriment les difficultés de placer les TT en contrat à durée déterminée ou à durée indéterminée. Les CDD et les CDI sont des contrats qui offrent une pérennité et un devenir professionnel recherché par les TT. L'intérim reste un passage dans la vie des salariés qui préfèrent la stabilité de l'emploi. Le client recrute directement les salariés qu'il veut employer en CDD ou en CDI sans s'adresser aux agences d'intérim. Les clients utilisent la période de CTT comme une période d'essai, certaines entreprises recrutent les TT en CDD ou en CDI après la mission. Pour compenser la perte de chiffre d'affaires, l'entreprise Adecco a négocié avec les entreprises nationales des indemnités pour le recrutement d'intérimaires qui incluent également le prix des prestations (Adecco) assurées pour un service constant dans toutes les filiales françaises du client.

Les responsables de recrutement relèvent le besoin du client et tente de placer le candidat intérimaire en CDD ou en CDI. Les candidats dont les profils sont rares augmentent les possibilités de recrutement des candidats en CDD ou en CDI. Les prix du recrutement de salariés en CDD et en CDI sont âprement négociés par les clients ; les responsables de recrutement reconnaissent le caractère lucratif du placement comparativement aux missions d'intérim. L'image des agences spécialisées dans la délégation de travailleurs temporaires dessert l'action de recrutement en CDD ou en CDI, l'entreprise fournit d'abord des TT.

### 8.3 Le schéma mental et la R.S.E

Les pratiques des directeurs d'agence comme des responsables de recrutement concernant les critères de la responsabilité sont identiques. En ce sens, il n'existe pas de différence dans les obligations de la relation d'emploi entre les managers et les responsables de recrutement. Les obligations ont été transmises par les directeurs d'agence, aux responsables de recrutement et les croyances partagées sont à la fois similaires entre, (1) les directeurs d'agence, (2) les directeurs d'agence et les responsables de recrutement puis (3) les responsables de recrutement. Les seules différences concernent la précision des éléments détaillés apportés par les responsables de recrutement aux

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

relations qu'ils entretiennent avec les TT et les clients ; elles sont dues aux différences des missions incombant aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement.

### 8.3.1 La non-discrimination

Les pratiques de non-discrimination font appel aux règles du métier et ou de l'entreprise. La règle de droit est présente dans le discours des directeurs d'agence comme des responsables de recrutement et la crainte de la sanction également. C'est sur ce point précis que s'appuient les comportements des deux populations étudiées notamment et sur le devoir de conseil pour reformuler les demandes discriminantes des clients. La connaissance des discriminations pratiquées selon les sexes, l'âge, l'origine permet aux salariés des agences Adecco d'identifier les discriminations. Néanmoins, il demeure une tolérance à la discrimination selon les sexes autant pour les directeurs d'agence que pour les responsables de recrutement. Le recrutement sans discrimination nécessite une phase d'apprentissage et en définitive un savoir-faire qui s'acquière par la formation et la pratique.

Les secteurs de l'industrie et du B.T.P sont moins exposés aux discriminations selon les origines, les populations sont d'origine diverses ce qui exclue toute possibilité pour les entreprises de fermer les recrutements. Lorsque les femmes travaillent majoritairement en industrie, les employeurs opèrent une nouvelle discrimination (après celle des hommes) cette fois-ci selon l'âge. En définitive, les discriminations sont parfois superposées, homme/femme puis l'âge, etc. Les responsables de recrutement assimilent le refus d'employer des TH à de la discrimination. Les responsables de recrutement comme les directeurs d'agence ne précisent rien au sujet du secteur du tertiaire, alors que nos agences sont pratiquement toutes des agences généralistes qui emploient des TT dans les trois domaines: B.T.P, industrie et tertiaire. Une agence est spécialisée exclusivement sur les métiers du tertiaire, une autre pour les métiers de la vente et une dernière pour les métiers du B.T.P.

Les responsables de recrutement considèrent le savoir être des TT comme un moyen de pallier aux discriminations. En d'autres termes, les discriminations peuvent être



Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

évités si le candidat est exemplaire : le candidat doit donner satisfaction. La dimension comportementale est très importante, déterminante pour les recruteurs dans ce cas précis. Le recrutement se base sur l'observation de ce critère et serait aussi le facteur limitant les discriminations.

### 8.3.2 Le handicap au travail et l'insertion professionnelle

Les responsables de recrutement et les directeurs d'agences sont d'accord sur les difficultés perçues pour le recrutement des TH tant pour le sourcing des candidats que pour les possibilités des clients d'embaucher ou de favoriser le recrutement des TH. Ils sont dès lors peu nombreux à être insérés professionnellement. Le niveau de handicap joue un rôle majeur, moins il est visible et plus les restrictions de poste sont faibles. Dans certains cas, les TH ne sont pas déclarés, les clients sont informés en fin d'année du nombre d'heures effectué par les TH dans leur entreprise. La visibilité du handicap semble importante comme les restrictions de poste des TH. Nous pensons sans pouvoir l'affirmer que la visibilité du handicap est un frein plus important que la restriction de poste. Concrètement, si le handicap n'est pas visible mais que la restriction de poste limite le TH, le candidat sera peut être employé. Les TH « souffrent » d'une image négative : celle du handicap lourd. Les responsables de recrutement citent les journées dédiées au handicap auxquelles ils ont participé pour relever les handicaps lourds qui sont révélateurs de l'incapacité de ces salariés potentiels à exercer un métier. Bien que la cotisation Agefiph représente une opportunité commerciale pour les agences, il ne reste pas moins la réticence des équipes dans lesquelles les TH sont incorporés.

L'insertion professionnelle est une obligation rejetée dans la relation d'emploi, elle se pratique lorsque les chantiers publics incorporent des clauses d'insertion. Les partenaires tels que pôle emploi, permettent le recrutement de personnes éloignées de l'emploi ; sinon l'agence pratique-elle même le sourcing des candidats. C'est également une discrimination puisque les collaborateurs des agences ne prennent pas le risque de présenter à leurs entreprises des candidats qui selon eux seraient de toute évidence écartés par le manque de professionnalisme (implication et savoir-faire). Il est à noter que

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

l'insertion des personnes éloignées de l'emploi fait l'objet d'une segmentation marketing. Une entité du groupe Adecco: « Adecco insertion » travaille avec ces populations particulières, pour lesquelles la démarche est jugée longue et chronophage. Ces TT nécessitent un accompagnement plus important pour leur retour à l'emploi, l'acquisition d'un véhicule et l'aide au logement. L'accompagnement "social" des TT est certes présent dans les pratiques des responsables de recrutement mais il est réservé aux TT fidèles ce qui ne peut en aucun cas concerner les candidats éloignés de l'emploi.

En conclusion, l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi ne représente nullement une action des salariés de l'agence sauf s'ils en ont l'obligation légale. La délégation des TH est perçue comme très difficile. Elle reste néanmoins motivée par la considération humaine au-delà des considérations économiques et stratégiques fixées par la direction générale ; cette obligation est partiellement rejetée.

### 8.3.3 La trajectoire professionnelle

La gestion des compétences est un sujet qui concerne les directeurs d'agence et leurs collaborateurs et les TT. Chacune des deux populations travaille l'employabilité, interne pour les salariés permanents, comme la mobilité horizontale et verticale. Les pratiques de la montée en compétences sont différentes, les besoins de compétences des salariés sont retranscrits lors des entretiens individuels de fin d'année et le service RH établit un plan de formation. La trajectoire professionnelle pour les salariés permanents aux yeux des directeurs d'agence est liée surtout à leur volonté de progresser comme eux dans la hiérarchie alors que pour les TT, selon les responsables de recrutement, l'ambition est de trouver un emploi plus stable (CDI). Les formations sont le moyen (a) de parvenir aux objectifs de valorisation du TT par l'insertion professionnelle *via* une qualification plus élevée et une durée de contrat plus longue ou (b) une mobilité verticale et horizontale pour le responsable de recrutement, ce qui revient au même.

### 8.3.4 La santé et la sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail est abordée selon la préservation de l'intégrité physique et morale des salariés de l'entreprise. Les TT et les salariés permanents sont sensibilisés, formés, ils disposent des connaissances pour prévenir les dangers du travail. Les conditions de travail concernant les salariés sont perçues positivement dès lors que l'environnement de travail est exempt de risques (sentiments de sécurité) et d'une ambiance de travail qui se traduit par le soutien des collègues, le respect. Pour les directeurs d'agence, les conditions matérielles reconnues dans la littérature comme générant de l'insatisfaction (Herzberg, 1971) ou n'ayant aucun effet sur la motivation au travail (neutralité), sont par contre une forme de soutien organisationnel participant à la construction d'une image positive auprès des clients, des TT et des salariés permanents. La préservation de la santé et de la sécurité au travail est fondée sur les éléments suivants:

-Soutien Organisationnel Perçu: conditions matérielles, formation, sensibilisation, éléments de protection individuelle (E.P.I), responsable sécurité (fonction transversale)

-Qualité du L.M.X et du T.M.X: la prise en compte des managers des situations risquées, le respect entre les collègues, l'entraide des managers comme des collègues. L'importance du groupe est verbalisée par les directeurs d'agence en nommant le groupe formé par les collègues, les TT, les clients comme étant "la famille", c'est dire une communauté affective et sociale. Ce qui renforce notre constat de l'existence d'un contrat psychologique entre les clients, les TT, les salariés permanents: un contrat normatif de responsabilité sociale qui incorpore des parties prenantes extérieures à l'entreprise. Les clients participent au maintien des obligations des salariés de l'entreprise Adecco, car les croyances qu'ils ont sont identiques ou se transforment pour le devenir, ce qui confirme notre conclusion partielle au chapitre 6. Les croyances partagées tiennent ainsi un rôle important dans le maintien des obligations d'emploi de la responsabilité sociale.

L'obligation de préserver la santé et la sécurité des salariés est complément intégrée par les salariés. Les directeurs d'agence comme les responsables de recrutement disposent des mêmes priorités sur le sujet, la santé et la sécurité sont deux conditions

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

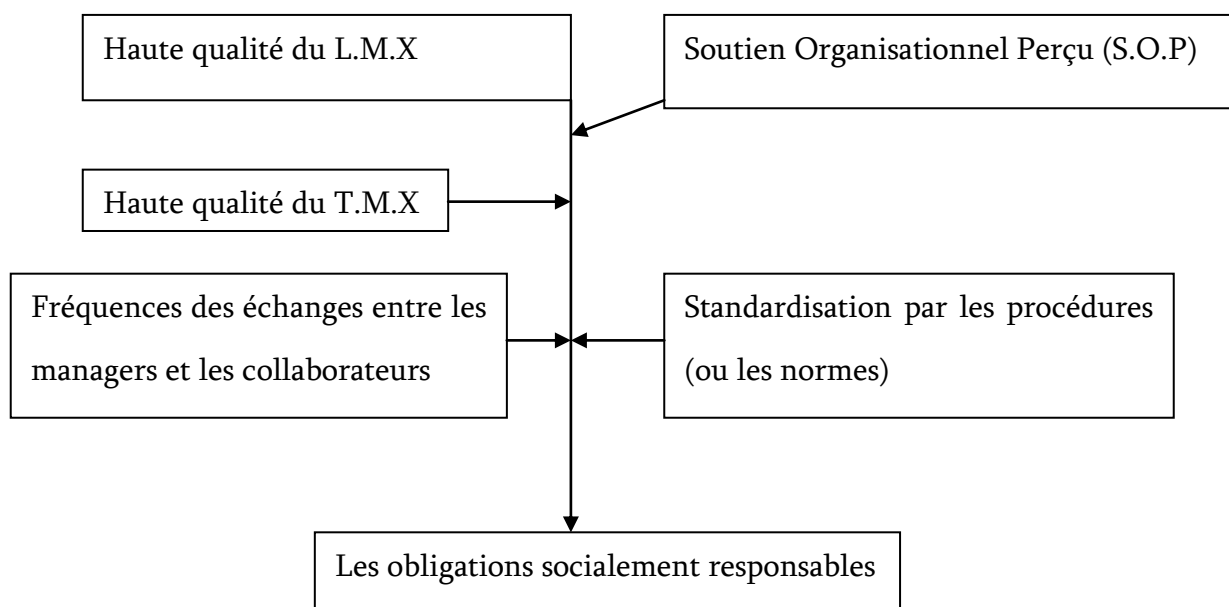
incontournables de la délégation. Néanmoins, dans des situations où le temps de recrutement est court, les responsables de recrutement délèguent des TT dans la perspective de servir le client, il pourrait s'agir d'un conflit de priorité: service au client *versus* santé et sécurité du TT, c'est à dire un conflit de valeur.

#### 8.4 Les ressources au cœur de l'échange entre le directeur d'agence et le responsable de recrutement

Les concepts enracinés dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) étudient la nature des échanges selon: (i) la réalisation des obligations de la relation d'emploi (Contrat psychologique), (ii) le Soutien Organisationnel Perçu (S.O.P), (iii) la qualité du L.M.X et du T.M.X (cf chapitre 3). Elles fournissent trois angles d'approche des facteurs explicatifs sur la durée de la relation d'emploi (absentéisme, intention de rester ou de quitter, turnover) et la performance (confère chapitre 3). Selon Rousseau (1995), ces concepts fournissent des informations sur les éléments concourant à la création et au maintien des obligations de la relation d'emploi, ils sont incorporés de fait dans le concept du contrat psychologique (Delobbe et *al.*, 2005).

Il reste néanmoins deux autres facteurs qui modèrent le maintien des promesses et par conséquent les résultats des pratiques socialement responsables: l'organisation du travail, *i-e*, (i) la bureaucratie ou l'adhocratie au sens de Mintzberg (1994) et (ii) la proximité entre le manager et le collaborateur (Rousseau, 1995). Ainsi, la fréquence des échanges entre les managers et les collaborateurs d'une part et les procédures d'autre part favorisent le maintien des obligations de la relation d'emploi.

Schéma 14 : Le maintien des obligations d'emploi et les relations supposées



## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Lorsque l'entreprise édite des règles que les employés doivent suivre, elle s'assure de la qualité du travail fourni (standardisation par les procédures ou les normes) dans l'idée du « one best way ». Lorsque les managers échangent avec leurs collaborateurs, ils offrent la possibilité de discuter des obligations et de la résolution des problèmes liés à R.S.E. L'organisation, ses parties prenantes internes et toutes les personnes offrant leur soutien concourent également à la formation et au maintien des obligations socialement responsables, en proposant l'utilisation d'outils tels que : la définition de budget, la formation ou en mettant à profit leurs contacts (réseau de connaissances). Les membres de l'équipe participent également aux échanges et à la réalisation des obligations socialement responsables, ils peuvent conseiller et partager leurs savoir-faire. Nous définissons les ressources comme un ensemble de facteurs permettant la réalisation de l'activité de l'entreprise qualifiées de tangibles et d'intangibles (Coyle-Shapiro et *al.*, 2005 p.261).

Nous avons procédé à un nouveau codage en classant les ressources selon la dichotomie tangible et intangible en fonction des questions adressées aux directeurs d'agence ou aux responsables de recrutement. Les ressources échangées par les directeurs d'agence et les responsables de recrutement figurent dans les quatre tableaux de synthèse ci-dessous ; ils ont été réalisés à partir de tableaux figurant en annexe issus de l'analyse de nos cartographies et des interviews. Les tableaux font apparaître des fréquences à titre indicatif de la présence des ressources issues de ce codage émergent qui constitue une nouvelle analyse thématique. En synthèse les ressources sont les suivantes :

-Les ressources intangibles: le temps, l'engagement, l'information, la confiance, la connaissance, la délégation, le soutien, le savoir-faire, l'identification au métier ou à l'entreprise.

-Les ressources tangibles: les outils (le budget, la formation, les logos, l'affichage, l'indicateur de pilotage...), les parties prenantes internes et externes (direction nationale ou générale, contrôleur de gestion (R.G.O), chargé de candidat intérimaire, client, O.N.G). Notre définition des parties prenantes reste fidèle à la définition de Freeman (1984) et à la classification de Carroll et Näsi (1997).

8.4.1 Les questions à destination des directeurs d'agence

Tableau 23 : Les ressources échangées par les directeurs d'agence selon les questions de l'interview les concernant

		Directeur d'agence								
			Rentabilité	Management selon les valeurs	Information de la R.S.E	L'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier	Métiers pénuriques	TOTAL I (ligne)	% du Total I (ligne)	% cumulé du Total I (ligne)
<b>Tangibles</b>	Outils	3		2	3	3	11	28,21%	28,21%	
	PP interne	2	1	1	2	1	7	17,95%	46,15%	
	PP externe	1	1	1		1	4	10,26%	56,41%	
<b>Total I (colonnes)</b>		6	2	4	5	5	22			
<b>Intangibles</b>	Temps			1			1	2,56%	58,97%	
	Engagement	2	1	1	1	2	7	17,95%	76,92%	
	Confiance							0,00%	76,92%	
	Information	1				1	2	5,13%	82,05%	
	Identification à l'entreprise		1				1	2,56%	84,62%	
	Identification au métier		1				1	2,56%	87,18%	
	Soutien		1		1		2	5,13%	92,31%	
	Délégation		1	1			2	5,13%	97,44%	
	Connaissance					1		1	2,56%	
	Savoir-faire							0	0,00%	
<b>Total II (colonnes)</b>		3	5	3	3	3	17		43,59%	
<b>Total I+II (colonnes)</b>		9	7	7	8	8	39	100,00%		

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les ressources tangibles apparaissent autant que les ressources intangibles pour (i) manager en conformité avec les valeurs de l'entreprise, (ii) la rentabilité, (iii) la transmission des informations de la R.S.E, (iv) l'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier, (v) les métiers pénuriques.

Les ressources tangibles sont principalement focalisées sur les tableaux de bord (dont les indicateurs de pilotage), des supports écrits qui véhiculent des règles de droit (base de données où figurent des règles de l'entreprise sur le réseau intranet de l'entreprise). Pour chacune des questions, une partie prenante intervient ; ainsi la transmission de l'information est aussi du ressort de la direction générale qui produit une partie des informations au même titre que les managers en région (N+1, N+2 par rapport aux directeurs d'agence) qui les complètent tout comme le font ensuite les directeurs d'agence et les collaborateurs en agence. Cette illustration montre clairement le lien entre les différentes parties prenantes internes intervenant dans la transmission des informations. Les ressources intangibles pour chacun des thèmes restent principalement la notion d'engagement<sup>22</sup> verbalisée par l'implication et la motivation. Ainsi, pour chacun des cinq points abordés avec les directeurs d'agence, l'engagement des collaborateurs est *sine qua none* ; ce qui se traduit par leur collaboration et leur soutien au directeur d'agence au sens de la théorie du Soutien Organisationnel Perçu (S.O.P). En d'autres termes, selon les directeurs d'agence, les résultats des actions dépendent directement de la volonté des collaborateurs de s'impliquer à leur côté et finalement des managers à les impliquer.

---

<sup>22</sup> Définition de l'engagement selon Meyer et Herscovitch (2001, p.301): "force liant un individu à une conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles".



### 8.4.2 Les questions à destination des directeurs d'agence et des responsables de recrutement

Tableau 24 : Les ressources échangées par les directeurs d'agence et les responsables de recrutement

		Directeurs d'agence et Responsables de recrutement							
		Trajectoire professionnelle (y compris la gestion des compétences)	Non-discrimination	TH	Conditions de travail (y compris la Santé et la Sécurité au travail)	TOTAL II (ligne)	% du Total II (ligne)	% cumulé du Total II (ligne)	
<b>Tangibles</b>	Outils	9	5	3	5	22	30,14%	30,14%	
	PP interne	1		1	2	4	5,48%	35,62%	
	PP externe	2	1	4	2	9	12,33%	47,95%	
<b>Total I (colonnes)</b>		12	6	8	9	35			
<b>Intangibles</b>	Temps	2	2		1	5	6,85%	54,79%	
	Engagement	5	2	2		9	12,33%	67,12%	
	Confiance	2				2	2,74%	69,86%	
	Information	1		1	1	3	4,11%	73,97%	
	Identification à l'entreprise	1	1			2	2,74%	76,71%	
	Identification au métier		1			1	1,37%	78,08%	
	Soutien	1			4	5	6,85%	84,93%	
	Délégation					0	0,00%	84,93%	
	Connaissance	1	2		2	5	6,85%	91,78%	
	Savoir-faire	2	2	1	1	6	8,22%	100,00%	
<b>Total II (colonnes)</b>		15	10	4	9	38		52,05%	
<b>Total I+II (colonnes)</b>		27	16	12	18	73	100,00%		

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Ce tableau fait état des ressources échangées par les directeurs d'agence et les responsables de recrutement pour les questions concernant des thèmes identiques de nos interviews.

La prévalence de l'engagement (ressources intangibles) est très nette sans compter le soutien entre les intervenants lorsqu'ils sont nombreux à interagir, ce qui est le cas pour la santé et la sécurité au travail. Les échanges sont basés également sur les informations, les connaissances et les savoir-faire (maîtrise d'un savoir-faire en usage). Le temps est une ressource utile aux échanges entre les différentes parties prenantes, sauf pour le sujet de l'insertion des TH ; les directeurs d'agence et les responsables nous indiquent que les actions pour être menées à bien s'inscrivent dans la durée.

Les ressources tangibles sont multiples, il s'agit de: (a) la règle de droit, (b) la formation et (c) les parties prenantes internes (d) comme externes qui concourent aux bonnes pratiques ; cette fois-ci les indicateurs de pilotage sont peu nombreux et concernent plutôt la santé et la sécurité au travail.

### 8.4.3 Les questions à destination des responsables de recrutement

Tableau 25 : Des ressources échangées par les responsables de recrutement

		Responsables de recrutement								
			Le respect des engagements du client	La satisfaction des clients et des intérimaires	La dématérialisation RH	Prestations sociales pour les TT	Rédaction des annonces sans manquement à la légalité	TOTAL III (ligne)	% du Total III (ligne)	% cumulé du Total III (ligne)
<b>Tangibles</b>	Outils	2	2	1	3	4	5	35,71%	35,71%	
	PP interne	1			1		1	7,14%	42,86%	
	PP externe	2			1		2	14,29%	57,14%	
<b>Total I (colonnes)</b>		5	2	1	5	4	8			
<b>Intangibles</b>	Temps			1	1		1	7,14%	64,29%	
	Engagement						0	0,00%	64,29%	
	Confiance				1		1	7,14%	71,43%	
	Information				1	1	0	0,00%	71,43%	
	Identification à l'entreprise						0	0,00%	71,43%	
	Identification au métier						0	0,00%	71,43%	
	Soutien		1				1	7,14%	78,57%	
	Délégation						0	0,00%	78,57%	
	Connaissance			1	1	1	1	7,14%	85,71%	
	Savoir-faire		2				2	14,29%	100,00%	
<b>Total II (colonnes)</b>		0	3	2	4	2	6		42,86%	
<b>Total I+II (colonnes)</b>		5	5	3	9	6	14	100,00%		

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

Les ressources sont majoritairement tangibles, elles concernent le suivi des règles de droit ou de l'entreprise. Les autres ressources intangibles sont minoritaires et se concentrent sur le temps, la connaissance et les savoir-faire. Ces ressources sont pratiquement identiques à celles utilisées dans les questions concernant les directeurs d'agence.

En synthèse, nous avons agrégé les résultats des tableaux ci-dessus.

**Tableau 26 :** Récapitulatif des éléments échangés entre les directeurs d'agence et les responsables de recrutement

Tableau récapitulatif des éléments échangés				
			TOTAL (I+II+III) (ligne)	Moyennes des pourcentages
<b>Tangibles</b>		Outils	38	31,35%
		PP interne	12	21,83%
		PP externe	15	12,57%
			65	
<b>Intangibles</b>		Temps	7	5,52%
		Engagement	16	10,09%
		Confiance	3	3,29%
		Information	5	3,08%
		Identification à l'entreprise	3	1,77%
		Identification au métier	2	1,31%
		Soutien	8	6,37%
		Délégation	2	1,71%
		Connaissance	7	5,52%
		Savoir-faire	8	7,50%
			61	
			126	100,00%

L'entreprise a déployé un panel de formations à destination des salariés pour développer les connaissances juridiques nécessaires au processus de recrutement. Les

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

aspects légaux sont incorporés dans les règles de l'entreprise, elles sont identifiables sur le réseau informatique de l'entreprise (Basequid). Les ressources tangibles sont majoritairement des règles explicites et des pratiques de socialisation, telles que le tutorat et la formation. Les parties prenantes sont bien entendu des ressources mais au final sont deux fois moins présentes que les « outils ». Les comportements socialement responsables sont soutenus par le partage de l'information, des connaissances et la nécessité d'acquérir des compétences pour réaliser le recrutement (savoir-faire). De plus, elles nécessitent un temps donné, qui n'est pas précisé, mais en rapport avec le changement des pratiques et la réalisation des actions. Dans ce cas le temps est incompressible et nécessaire à l'atteinte de l'objectif. Deux autres notions sont importantes, le soutien et l'engagement. Le soutien est énoncé par les directeurs d'agence à destination des responsables de recrutement et sous une forme collaborative par les responsables de recrutement. En outre, l'engagement (ou l'implication) des différentes parties prenantes est très importante. L'engagement semble être une constante, un facteur, pour la réussite des actions de la R.S.E. L'engagement se différencie de la notion d'intervention, cette dernière reflète l'intervention de certaines parties prenantes, la première désigne des personnes clefs (sur qui l'on peut compter). L'intervention des personnes soulève l'influence de ces dernières sur le processus.

#### 8.4.4 Les caractéristiques du management des directeurs d'agence

Le management est une autre caractéristique majeure à laquelle nous nous intéressons. En effet, les managers ont à charge le maintien des obligations de la relation d'emploi et façonnent le contrat psychologique de leurs collaborateurs (Rousseau, 1995). Les directeurs d'agence entendent leur relation avec les collaborateurs plutôt sous l'angle collaboratif, ils délèguent et sont en conformité avec les valeurs de l'entreprise.

Nous reprenons la cartographie n°1 pour qualifier le management des directeurs d'agence que nous présentons synthétiquement dans le tableau ci-dessous.

Tableau 27 : Les caractéristiques du management des directeurs d'agence

Management	Implications
Soutien aux collaborateurs	Aide en cas de surcharge de travail
	Confiance
	Promotion des membres de l'organisation
Cohésion du groupe	Collaboration
	Valeurs de l'entreprise
	Sentiment d'appartenance (famille)
Style de management	Autonomie
	Adhésion (impliquer)
	Résoudre des problèmes
	Délégation
	Communiquer les informations

Le management des directeurs d'agence est favorable au maintien des obligations d'emploi car il assure la cohérence du groupe par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise (respect des objectifs de l'entreprise), développe la collaboration entre les membres de l'agence et le sentiment d'appartenance à un groupe qui inclue les clients et les TT. Dans la réalisation du travail, les directeurs d'agence favorisent l'autonomie des collaborateurs, leur engagement, la délégation des tâches et la communication des informations. Les managers sont accessibles et le statut des directeurs d'agence est peu marqué vis-à-vis de leurs collaborateurs en agence.

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

L'organisation du travail est basée sur le respect des règles de droit et/ou de l'entreprise. L'entreprise est certifiée ISO 9001 et dispose par conséquent de règles et de procédures qui régissent la réalisation des tâches. La R.S.E entre dans les enjeux du management par la qualité ([www.adecco.fr](http://www.adecco.fr)) et il serait évident de qualifier l'entreprise de bureaucratie mécaniste. Au contraire, même si les formalisations et les ressources tangibles sont présentes pour favoriser chacune des actions comme nous l'avons vu dans ce chapitre, c'est la réponse au problème opérationnel qui prévaut sur le respect de la procédure. Cette réalité, ce mode de fonctionnement, est perceptible au travers de la non-utilisation des supports écrits qui devraient faciliter les échanges entre les clients, les membres de l'agence et les TT. Dans cette perspective, les membres de l'agence choisissent dans une certaine mesure les "outils" qui leur paraissent utiles pour réaliser une tâche bien précise. En d'autres termes, l'entreprise est structurée selon un design hiérarchico-fonctionnel (le groupe Adecco est une structure multi-divisionnelle), les tâches sont désignées avec précision et la régulation des actions de ses membres *via* des procédures. Notre groupe d'étude se rapproche plutôt de l'adhocratie, Rousseau (1995) rappelant que cette forme de structuration du travail permet un changement et une adaptation plus forte aux contraintes opérationnelles tout en fragilisant le maintien des obligations d'emploi par un degré de formalisation moins important que la bureaucratie. Force est de constater au sein de notre entreprise que l'équilibre existe entre autonomie et contrôle, degré de formalisation et prise d'initiative.

## 8.5 Discussion et conclusion du chapitre

Conformément au modèle qui s'intéresse à la diffusion de la R.S.E au sein des entreprises (Svensson et *al.*, 2010, confère chapitre 1) l'émission des valeurs par les dirigeants de l'entreprise constitue une des étapes de la mise en œuvre de la R.S.E. L'apprentissage culturel (Stark, 1993 selon Crane et Matten, 2007) nécessaire pour assurer une cohérence des valeurs entre les membres de l'organisation s'effectue au sein de notre entreprise d'étude par la transmission des connaissances via les formations, le tutorat et le mentorat et le management collaboratif. Hormis les formations, l'intervention des PP internes (ressources tangibles) favorisent les comportements socialement responsables en fournissant des indices sociaux (*social cues*) sur ce que l'entreprise attend de ses membres (relation dite Agent-Agent ; Rousseau, 1995) et un soutien pour analyser les situations ou agir pour le compte de l'entreprise à la place des directeurs d'agence.

Les structures des sens nous ont permis d'établir les connotations clés pour les thèmes abordés à chacune de nos questions et laissent apparaître que les thèmes suivants sont reliés : l'insertion professionnelle, les travailleurs handicapés et la non-discrimination (confère dendrogrammes en annexe). Ce constat montre que les salariés reconnaissent dans la non-discrimination d'autres éléments que la sélection des candidats selon les 19 critères figurant dans la loi française. Concrètement les salariés connaissent cette loi, ils sont formés en entreprise, mais donnent un sens qui leur est propre au niveau du groupe de travail. Cet élément est fondamentale car il montre bien la différence entre la volonté stratégique et le sens attribué par les salariés. Les salariés reconnaissent ne pas discriminer et qu'il est pratiquement impossible de déléguer des travailleurs handicapés puisque l'image qu'ils en ont est négative. Par ailleurs, les personnes éloignées de l'emploi sont des candidats qui méritent un accompagnement particulier ce qui complique la délégation du candidat. Pour ces deux sujets nos résultats issus de l'analyse structurale sont en tout point correspondant avec notre analyse réalisée au chapitre précédent. Nous pouvons ainsi déterminer les normes comportementales de notre population étudiée et rappelons les éléments théoriques : Les croyances partagées par le groupe de travail créent selon Rousseau (1995) des normes comportementales qui guident les comportements des



Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

salariés. Ils pensent devoir agir d'une certaine façon, ce qui génère également des comportements attendus de la part de leurs collègues, des clients et des candidats intérimaires. Les normes de l'entreprise (contrat normatif) au niveau opérationnel formées par les directeurs d'agence et leurs collaborateurs sont en s'appuyant sur l'analyse thématique du chapitre précédent et notre analyse sémantique conceptuelle les suivantes :

Tableau 28 : Le contrat normatif de responsabilité sociale


Les thèmes de la R.S.E	Les normes comportementales
La santé et la sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le client doit protéger le candidat intérimaire</li> <li>-Le salarié Adecco doit protéger le TT</li> <li>-Vérifier les dangers du poste</li> <li>-Les métiers trop dangereux ne font pas l'objet d'une délégation</li> <li>-Protéger les salariés avec des EPI</li> <li>-Les salariés acceptent ou refusent le danger</li> </ul>
La non-discrimination	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modifier les demandes discriminantes des clients</li> <li>-Arrêter la relation avec un client discriminant</li> <li>-Tolérer la discrimination selon le sexe</li> <li>-Orienter les candidats intérimaires selon leur sexe</li> </ul>
La trajectoire professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demander la formation à l'employeur</li> <li>-Evoluer hiérarchiquement grâce à la formation</li> <li>-Manager c'est faciliter l'apprentissage du métier des permanents Adecco</li> <li>-Former pour insérer le TT</li> <li>-Pratiquer c'est apprendre le métier</li> <li>-Acquérir la compétence par l'expérience</li> <li>-Mesurer la compétence c'est juger le comportement du TT</li> </ul>
Les TH et l'insertion professionnelle (y compris l'accompagnement des TT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Embaucher un TH par opportunité (DRH)</li> <li>-Employer les TH dont la restriction de poste est faible</li> <li>-Rejeter les TH dont les restrictions de poste sont fortes</li> <li>-Concentrer les efforts sur d'autres catégories que</li> </ul>

## Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

	les TH et les personnes éloignées de l'emploi -Insérer les TT revient à les aider lors de la recherche de logement...s'ils sont fidèles à l'agence -Former de futurs candidats aux métiers pénuriques
--	---

Notre analyse selon les ressources laisse apparaître que les comportements socialement responsables s'appuient sur un bon niveau de L.M.X. et la prégnance d'un support organisationnel "fourni". Ce dernier concourt aux « bonnes pratiques », il est relevé au travers de la formalisation, des outils, de l'intervention de parties prenantes internes et du respect des règles. Les directeurs d'agence indiquent que les responsables de recrutement s'entraident ce qui traduit une réciprocité au sens de Blau (1964) et qualifie également un bon niveau de T.M.X, autrement dit, des efforts orientés vers les collègues. La théorie du L.M.X ne précise pas tous les éléments caractérisant un haut niveau de L.M.X elle se focalise sur la notion de confiance. Notre analyse issue de la cartographie 1 (le management par les valeurs) nous conduit à établir une chaîne de causalité qui décrit la qualité du L.M.X selon une séparation origines/conséquences qui montre les caractéristiques confère tableau ci-dessous:

Tableau 29 : Les caractéristiques du L.M.X selon les causes et les conséquences



	Causes	Conséquences intermédiaires	Conséquences finales
L.M.X	Formation (y compris tutorat et mentorat)	Identification à l'entreprise et au métier	Cohésion du groupe
		Connaissance	Promotion
			Reconnaissance
			Compétences individuelles et collectives
	Management	Engagement	Satisfaction du client
		Confiance	Résolution de problèmes opérationnels
		Information	
		Autonomie et délégation	
		Entraide	
		Exigences réciproques	

Le haut niveau de L.M.X est basé sur l'utilisation des outils: la formation, le tutorat et le mentorat et sur les relations informelles entre le manager et le collaborateur. De plus, les connaissances « servent » l'amélioration des compétences individuelles et collectives, puis sont des éléments de reconnaissance et de promotion. L'engagement selon les directeurs d'agence (cartographie N°1) a pour objectif de satisfaire les clients. La confiance tout comme les informations, servent la résolution des problèmes quotidiens, autrement dit de la bonne réalisation du travail. Ainsi le haut niveau de L.M.X accroît la mutualisation des obligations entre les managers et les responsables de recrutement et leur maintien.

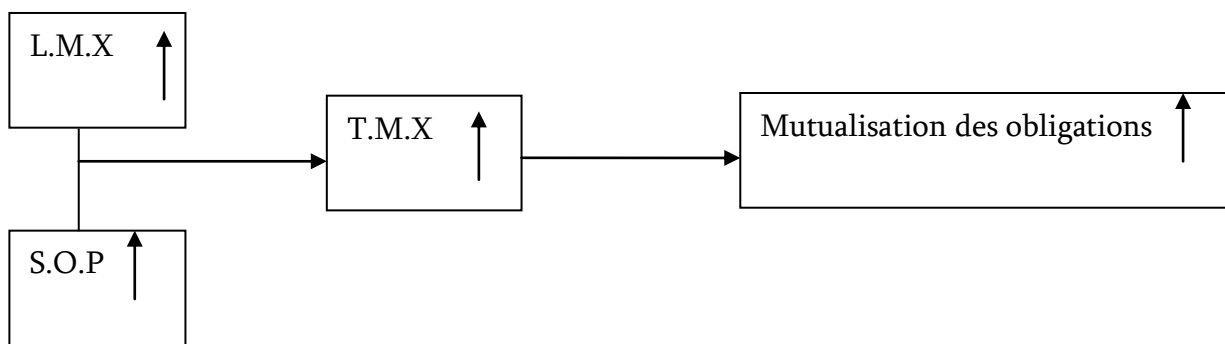
Nous proposons au regard de notre analyse une définition du L.M.X: « L'échange membre leader est une dyade reflétée par un degré d'engagement mutuel dans la poursuite des obligations de la relation d'emploi. Les échanges sont basés sur des comportements collaboratifs, pour lesquels les attentes sont réciproques ; ils sont caractérisés par

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

l'autonomie, la confiance, la circulation de l'information, la transmission des connaissances et l'entraide ».

Dans notre étude, la mutualisation des obligations est liée à une haute qualité du L.M.X, du S.O.P et du T.M.X. Nous avons également mis en exergue le rôle du management collaboratif et des éléments qui le caractérisent et formulons l'hypothèse d'une relation de covariation entre l'augmentation positive du L.M.X, du S.O.P et par conséquent du T.M.X pour favoriser la mutualisation des obligations socialement responsables. En synthèse le schéma suivant :

Schéma 15 : L'interrelation potentielle entre le L.M.X, le S.O.P, le T.M.X et la mutualisation des obligations la relation d'emploi



## 8.6 Les avantages et les limites ce traitement de données

Nous avons pu mettre en relief les liens entre les connotations et les caractéristiques attribuées aux différents thèmes abordés au cours de nos interviews (cf annexes en synthèse). Ce traitement de données nous a permis de comprendre que le schéma mental, les sens donnés aux pratiques supportent effectivement les actions opérationnelles. D'autres parts notre analyse sémantique structurale a confirmé les informations apportées par nos premiers traitements de données présentés au chapitre 7. Il n'existe pas de contradictions dans les résultats, la méthodologie sémantique structurale (ou conceptuelle) confirme la validité de nos résultats et les complète. Toutefois, les résultats nous montrent qu'à l'esprit des salariés les thèmes de la discrimination, des TH et de l'insertion professionnelle sont reliés : l'ensemble définit en réalité la notion de

Chapitre 8 Les structures des sens attribués à la R.S.E, les normes comportementales et les ressources échangées

discrimination ce qui ne correspond pas directement à la définition de la direction générale qui sépare les trois éléments lors de l'énoncé des critères de sa responsabilité sociale. Néanmoins, nos résultats à ce stade ne nous permettent pas de déterminer le rôle des variables intervenant dans les comportements socialement responsables ; ce que nous développerons dans le chapitre suivant.

## Chapitre 9

### Les antécédents des comportements socialement responsables

## Chapitre 9 Les antécédents des comportements socialement responsables

### 9.1 Introduction du chapitre

Les antécédents sont issus de nos traitements de données et de nos propositions de recherche : (1) les parties prenantes internes et externes, (2) les ressources tangibles et intangibles et (3) les croyances partagées puis les normes comportementales. L'objectif de ce chapitre est d'identifier les différentes variables influençant les comportements socialement responsables (résultats) au sein d'un processus en précisant leurs statuts. Ce dernier traitement des données permettra de mieux comprendre le phénomène des comportements socialement responsables en entreprise et *a fortiori* du secteur du travail temporaire.

Les études qualitatives sont considérées plus largement comme des études exploratoires et les études quantitatives comme des études confirmatoires ; selon Miles et Huberman (2003, p.264) cette appréciation est fautive, les études qualitatives par la présence du chercheur sur le terrain, peuvent identifier les facteurs clefs, comprendre les mécanismes sous-jacents et l'ordre de leur apparition: « *une façon de penser la causalité* ». Le chercheur agit par rétrospection, ce qui consiste à établir plus clairement un lien entre un évènement et une cause (*op cit ibidem*). Les paramètres des études de causalité à prendre en compte sont selon Miles et Huberman (2003, p.262):

-**La complexité locale:** les causes sont toujours multiples et conjoncturelles, elles se combinent et s'affectent mutuellement et il en est de même pour les « *effets* ». De plus, les effets de causes multiples ne sont pas les mêmes dans tous les contextes et différentes combinaisons de causes ont parfois des effets similaires.

-**La temporalité:** "*les évènements humains dépendent du temps [...] tout évènement a de multiples antécédents narratifs ainsi que de multiples conséquences narratives*" (Faulconer et Williams, 1985 ; Abbott, 1992 ; selon Miles et Huberman, 2003).

La compréhension de la causalité peut provenir de l'identification de « *concepts abstraits et de notre vision de leur interaction* » (Miles et Huberman, 2003, p.263). Selon Miles et Huberman (*op cit ibidem*), il existe deux approches de la causalité. La première s'intéresse au temps et au contexte du processus, dans ce cas les variables trouvent leurs places dans un enchaînement qui expliquent les conséquences. Dans la deuxième, de petits segments de données sont isolés et on identifie des modèles (patterns) avec une plus faible attention portée au contexte et au temps (A intervient avant B dans tel cas etc.) (*op cit ibidem*). Les deux approches sont complémentaires et utiles à différents moments de la recherche.

En résumé, dans la perspective d'établir des liens de cause à effet (ou cause/conséquence) par une méthodologie qualitative, le chercheur tient compte des éléments suivant:

-**Le contexte:** comprendre les mécanismes qui dépassent l'association simple en sachant que l'analyse est continuellement locale et non générale

-**La temporalité:** « *ce qui a précédé tout cela* » soit par observation soit par rétrospection

-**Les variables intervenantes et causales**

Les formats de présentation pour ce type d'analyse (Miles et Huberman, 2003) sont:

-La matrice des effets qui aide à comprendre les effets et leurs causes. Il est difficile de capter la complexité de la réalité via cette matrice.

-et les **diagrammes causaux** qui permettent de voir ce « qui conduit à quoi », ils rassemblent des variables indépendantes et dépendantes par une schématisation cohérente.

Au fur et à mesure du recueil de données les facteurs apparaissent plus clairement. Ils sont des constructions mentales que l'analyste élabore à partir d'éléments épars. Les interviewés possèdent un système général de représentations empiriques qui leur fournit, un cadre d'action et de perception et leur permet d'identifier des relations de cause à effet.



La recherche terrain consiste à l'appropriation des schémas mentaux, et l'établissement des contrastes et des comparaisons durant l'analyse. Le chercheur inductif va se concentrer sur une démarche d'analyse plus large en rapport avec son cadre conceptuel, dont l'analyse est guidée par sa question de recherche (et sous-questions de recherche) qui sont au départ des éléments d'ordre général. Contrairement à la démarche déductive, le chercheur ne disposera pas de diagramme de cause a priori, mais il construira le diagramme progressivement, la carte de causalité émergera petit à petit.

Suite à nos premiers traitements de données nous créons une série de variables.

-Les résumés/synthèses fournissent les idées maîtresses des interviewés, une analyse thématique (pattern) identifie les **croyanances** aidantes (influence positive) et des croyances limitantes (influence négative) (chapitre 7).

-Le traitement de données selon l'analyse de contenu sémantique structurale du chapitre 8 nous indique les relations entre les unités de sens (paradigmes) selon l'existence des nœuds (syntagmes) et forme la structure des sens donnés aux comportements socialement responsables. Nous disposons dès lors des schémas mentaux du groupe d'étude question par question qui nous permettent de comprendre les sens donnés et les relations entre les notions clefs. Nous avons dans ce même chapitre relevé la présence des **ressources tangibles, intangibles qui forment une autre catégorie de variables.**

-Nous isolons des ressources intangibles les **parties prenantes internes et externes** à l'entreprise.

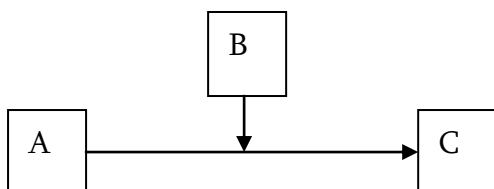
En conclusion, les antécédents sont classés de la manière suivante pour réaliser nos diagrammes de causalités : (1) les parties prenantes internes, (2) et externes, (3) les ressources intangibles et tangibles, (4) les croyances partagées et les normes comportementales. Il convient de définir dans les développements suivants leurs interrelations.

## 9.2 L'analyse selon les causes et les conséquences

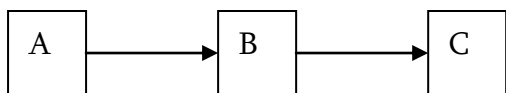
Les variables sont de trois statuts, les **variables antécédentes** (variables de départ), les **variables intervenantes** et les **variables dépendantes** (variables résultantes). Ce traitement des données vise à trier les variables selon ces trois catégories et à inventorier en définitive les : évènements, facteurs et résultats. Selon Miles et Huberman (*op cit*, p.282), cet inventaire ou liste combine des approches constructives « *empiriques* » et conceptuelles « *identifiées car les questions de recherche et le cadre conceptuel qui a guidé le chercheur vers leur découverte* ».

Nous ajoutons à la classification des variables, leurs rôles dans le processus selon le statut de modérateur, qui influence et fait varier le résultat des variables médiatrices qui « *transforment* » l'action en un nouveau produit (Mbengue et Vandangeon-Derumez in Thiétart et *al.*, 2007, p.350-355). Schématiquement, ces deux statuts de variables sont les suivants:

-La variable modératrice, B modère le lien entre les variables A et C.



-La variable médiatrice, B réalise le lien entre A et C.



Nous avons pour l'ensemble des quatre thèmes de la R.S.E recensé les variables selon les origines suivantes:

-Les parties prenantes externes

-Les parties prenantes internes

-Les ressources tangibles et intangibles

-Les croyances partagées et les normes comportementales

Ces quatre sources de variables sont en cohérence avec nos traitements de données et par conséquent avec notre approche théorique et nos propositions de recherche. Du point de vue méthodologique, les variables sont classées dans un premier tableau qui les sépare selon les trois catégories antécédentes, intervenantes de niveau 1 et 2, et résultantes de niveau 1 et 2 (Annexe). Le deuxième tableau correspond au classement des variables selon leur statut, les variables antécédentes, les variables intervenantes (1 et 2) soient médiatrices soient modératrices et les variables résultantes (Annexe).

### 9.3 La présentation des résultats selon les thèmes de la R.S.E

A l'issue de ce dernier tableau nous avons procédé en conservant les différentes origines: parties prenantes externes, parties prenantes internes, ressources tangibles et intangibles puis les croyances partagées et les normes comportementales à la réalisation du diagramme de causes à effets. Nous commentons ce diagramme qui nous permet de synthétiser et de retracer le processus des comportements socialement responsables.

Les quatre thèmes de la R.S.E sont:

-La non-discrimination

-La santé et la sécurité

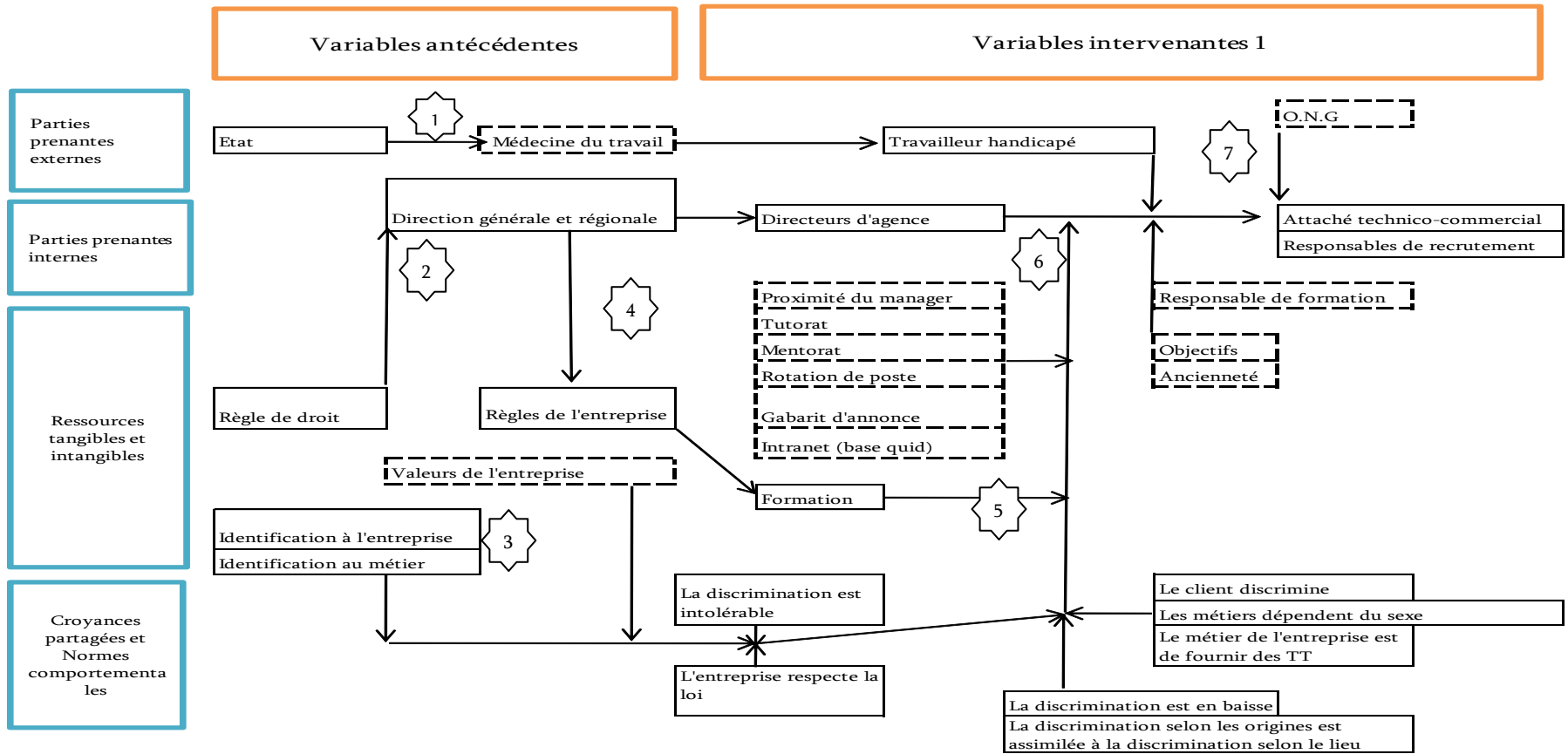
-L'insertion professionnelle

-L'employabilité (parcours professionnel) et l'accompagnement professionnel (crédit logement, mobilité, etc.)

Nous avons regroupé, après la lecture des dendrogrammes effectués au regard des schémas sémantiques (chapitre 8), les thèmes de la non-discrimination, de l'insertion professionnelle et des travailleurs handicapés qui à l'esprit des salariés sont interreliés. Nous avons préservé la SST, l'employabilité et l'accompagnement professionnel.

9.3.1 Le diagramme de causalité de la non-discrimination

Nous présentons en deux parties, le diagramme de causalité qui présente les variables selon l'enchaînement des évènements et leurs statuts médiatrice ou modératrice.



Graph 30 : Le diagramme de causalité de la non-discrimination

Le diagramme de causalité, première partie :

(1) L'état français incite les entreprises à veiller à la santé de leurs salariés, la médecine du travail réalise obligatoirement un contrôle et fixe le cas échéant des limitations des missions pour les salariés. Un travailleur peut être déclaré handicapé si la médecine du travail détecte les déficiences. Ces limites écrites sont à la libre appréciation des médecins du travail, elles jouent un rôle important car elle conditionne l'emploi futur des candidats intérimaires. Néanmoins, si le candidat intérimaire ne présente pas ses restrictions de poste lors du recrutement les missions proposées se feront dans des contextes variés.

(2) Les règles de droit prévoient également que les entreprises ont l'obligation d'intégrer dans leur effectif des travailleurs handicapés à la hauteur de 6%. La direction générale Adecco demande aux agences d'incorporer dans les missions des salariés handicapés et de s'appuyer sur un réseau commercial. Les régions administratives et commerciales disposent d'objectifs chiffrés à réaliser et calculent leurs résultats *au prorata* un nombre d'heures facturées à leurs clients.

(3) L'identification est citée par les directeurs d'agence et les responsables de recrutement, comme une raison qui gouverne leurs actions. Ainsi, ils agissent car « *c'est le métier qui l'exige ou c'est leur entreprise qui le pratique* ». Ces croyances normatives sont relatives à une identification à l'entreprise et au métier. Les valeurs de l'entreprise ne sont pas très connues des directeurs d'agence, néanmoins ils savent les reconnaître et en citer quelques-unes ; les valeurs sont aussi des antécédents qui font varier l'identification à l'entreprise. Ainsi plus « je connais les règles de l'entreprise, plus je suis en accord et plus mon sentiment d'identification à l'entreprise est fort ». Par conséquent, les salariés expriment des croyances qui réfutent les pratiques discriminatoires en entreprise car l'entreprise est respectueuse des lois et des Hommes.

(4) Les règles de l'entreprise sont transmises dans les pratiques de GRH par la formation qui est l'outil central chez Adecco. Les salariés, même les plus anciens retournent en formation pour parfaire leurs connaissances. La loi a effectivement changé pendant les dix dernières années et il est devenu important pour l'entreprise de former les

nouveaux entrants comme les plus anciens. Un cycle complet de formation obligatoire sur 18 mois englobe les sujets des travailleurs handicapés comme de la discrimination etc.

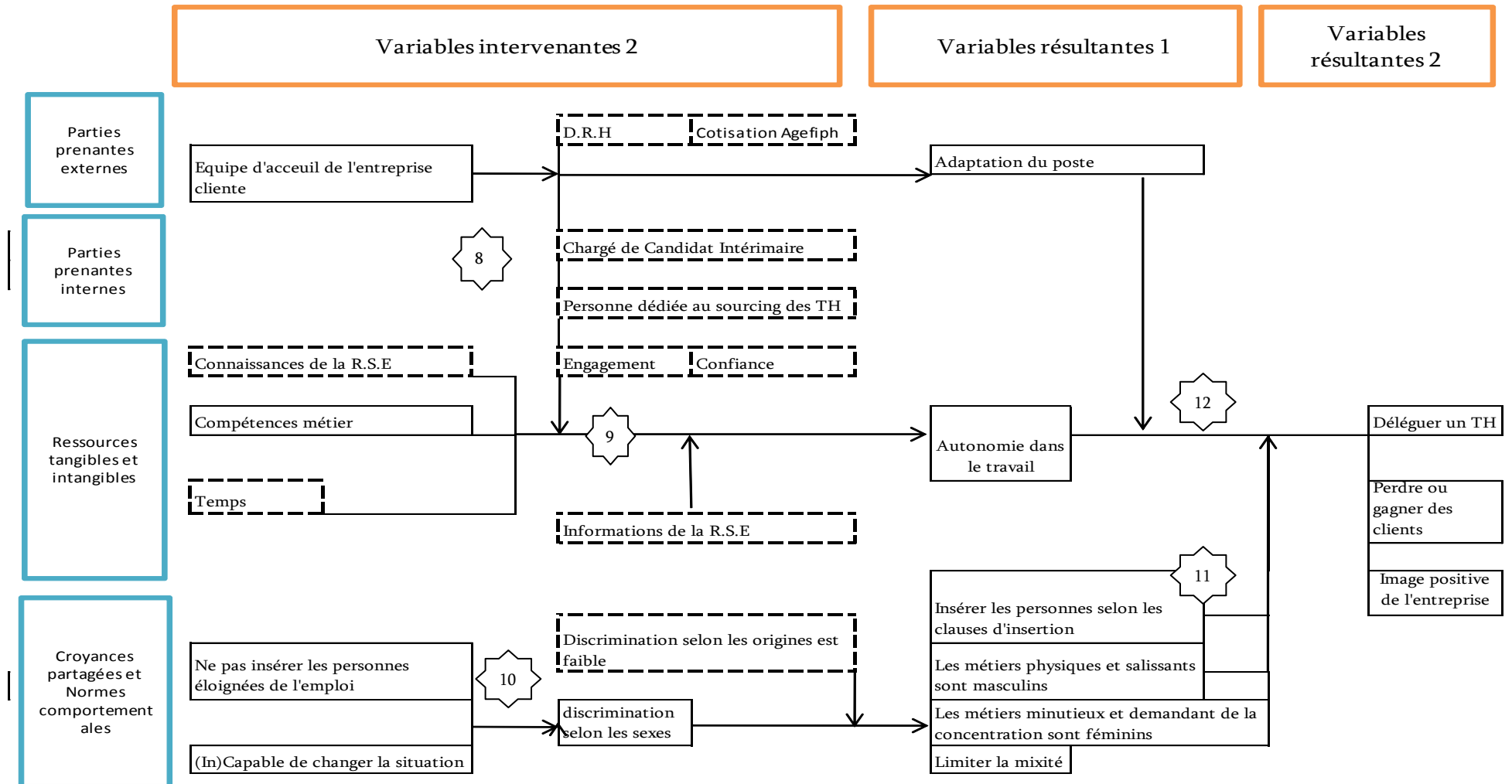
(5) Les salariés nourrissent des croyances telles que la discrimination qui est présentée comme du fait du client, elle diminue depuis une dizaine d'années et assimilent le refus d'employer un TT qui viendrait chaque jour pour son travail « de trop loin » (autre ville) à une discrimination selon les origines. La croyance selon laquelle l'objectif de l'entreprise est de fournir des salariés temporaires limite les possibilités des responsables de recrutement de proposer des candidats handicapés. Ils sont d'ailleurs reconnus comme moins compétents que les travailleurs dits valides et difficilement employables. Ces croyances négatives accentuent l'image du travailleur handicapé souffrant d'un handicap lourd. Les hommes et les femmes étant différents, les métiers qui leur sont proposés sont également en rapport avec leurs facultés innées. Cette certitude ou ce déterminisme rend vulnérable les responsables de recrutement à la discrimination selon les sexes.

(6) Le processus de socialisation des salariés de l'entreprise Adecco inclut la formation, le tutorat ; chaque salarié nouvel entrant se voit attribuer un tuteur qui explique le fonctionnement de l'entreprise et les pratiques du métier. L'entreprise dispose aussi d'un outil informatique qui permet la circulation des informations au sujet des candidats intérimaires, de leurs invalidités, des compétences etc. Qui plus est, l'entreprise dispose d'un recueil des règles d'entreprise (Base Quid) où l'on retrouve l'arborescence des règles de l'entreprise domaine par domaine : du service commercial à la production des annonces de recrutement sans discrimination autant que des gabarits d'annonce qui permettent de publier des annonces sans manquement à la règle d'entreprise (à la réglementation française). Certains directeurs d'agence expliquent qu'ils sont quotidiennement auprès de leurs salariés et leur transmettent ainsi les règles de l'entreprise et du métier ; ils se positionnent comme des coachs de leurs collaborateurs ce qui correspond au mentoring (mentorat). La proximité entre le directeur d'agence favorise cet apprentissage social et parfois pour débiter, un nouvel entrant est envoyé dans une autre agence pour compléter sa formation (rotation de poste).

(7) En fonction des remontés des besoins de formation adaptées selon l'ancienneté du salariés, le responsable de formation régional puis national vont planifier les formations pour les salariés. Le directeur d'agence incorpore parfois des objectifs stratégiques commerciaux chiffrés au sujet des travailleurs handicapés et demande plus de formations sur ce sujet pour ses collaborateurs. Les responsables de recrutement autant que les attachés-technico commerciaux sont les cibles de ces formations, ils collaborent parfois avec des associations pour recruter des profils de travailleurs handicapés qui ne se présentent pas directement à l'agence comme un candidat potentiel.

Chapitre 9 Les antécédents des comportements socialement responsables

Le diagramme de causalité concernant la non-discrimination, deuxième partie:



Graph 30 : deuxième partie



(8) Une des difficultés des entreprises d'accueil est de recruter des TH et de limiter le paiement des cotisations Agefiph. Toutefois, les DRH sont sensibles à cette difficulté et sont prêts à employer des TH. ; cependant la difficulté est de les intégrer au sein de leurs équipes. En effet, les équipes d'accueil ne tolèrent pas forcément la présence de ces travailleurs différents, les faire accepter est une difficulté supplémentaire.

(9) Les parties prenantes internes sont les chargés de candidats intérimaires qui région par région (Alsace, Lorraine, Franche-Comté...), participent à la vie des agences en appui soient des décisions à prendre par les directeurs d'agence soient pour les questions des responsables de recrutement. Cette aide interne apporte aussi des solutions à des problèmes opérationnels et particulièrement dans le sourcing de TH. L'engagement des clients et la confiance sont nécessaires selon les directeurs d'agence et les responsables de recrutement pour sélectionner un candidat handicapé. Le salarié permanent dispose d'un temps d'apprentissage pour être compétent pour recruter des travailleurs handicapés ; pour certains directeurs d'agence ce recrutement nécessite une expérience et des compétences particulières, pour d'autres le recrutement des travailleurs handicapés ne changent en rien leur approche : « *il suffit de leur demander les restrictions de poste en fin d'entretien* ». Par ailleurs les compétences du responsable de recrutement sont liées aux connaissances des règles de l'entreprise, de la R.S.E tout comme des informations provenant des demandes des clients ou des opérations de l'entreprise.

(10) L'insertion des personnes éloignées de l'emploi n'est pas le cœur de métier de l'entreprise, les chantiers publics disposent par contre de clauses obligatoires pour l'insertion de public dit difficile. Lors de certains recrutements, les responsables de recrutement pensent pouvoir changer une demande discriminante ou de proposer des candidats handicapés aux entreprises. Cet état montre aussi que dans d'autres situations, les entreprises sont plus difficilement convaincues par les démarches des responsables de recrutement et en retour les salariés Adecco sont en difficulté pour changer positivement des situations qu'ils jugent inacceptables dans le cas de la non-discrimination comme de l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. L'appartenance du candidat à la catégorie homme ou femme est prégnant même si les responsables de recrutement se refusent à

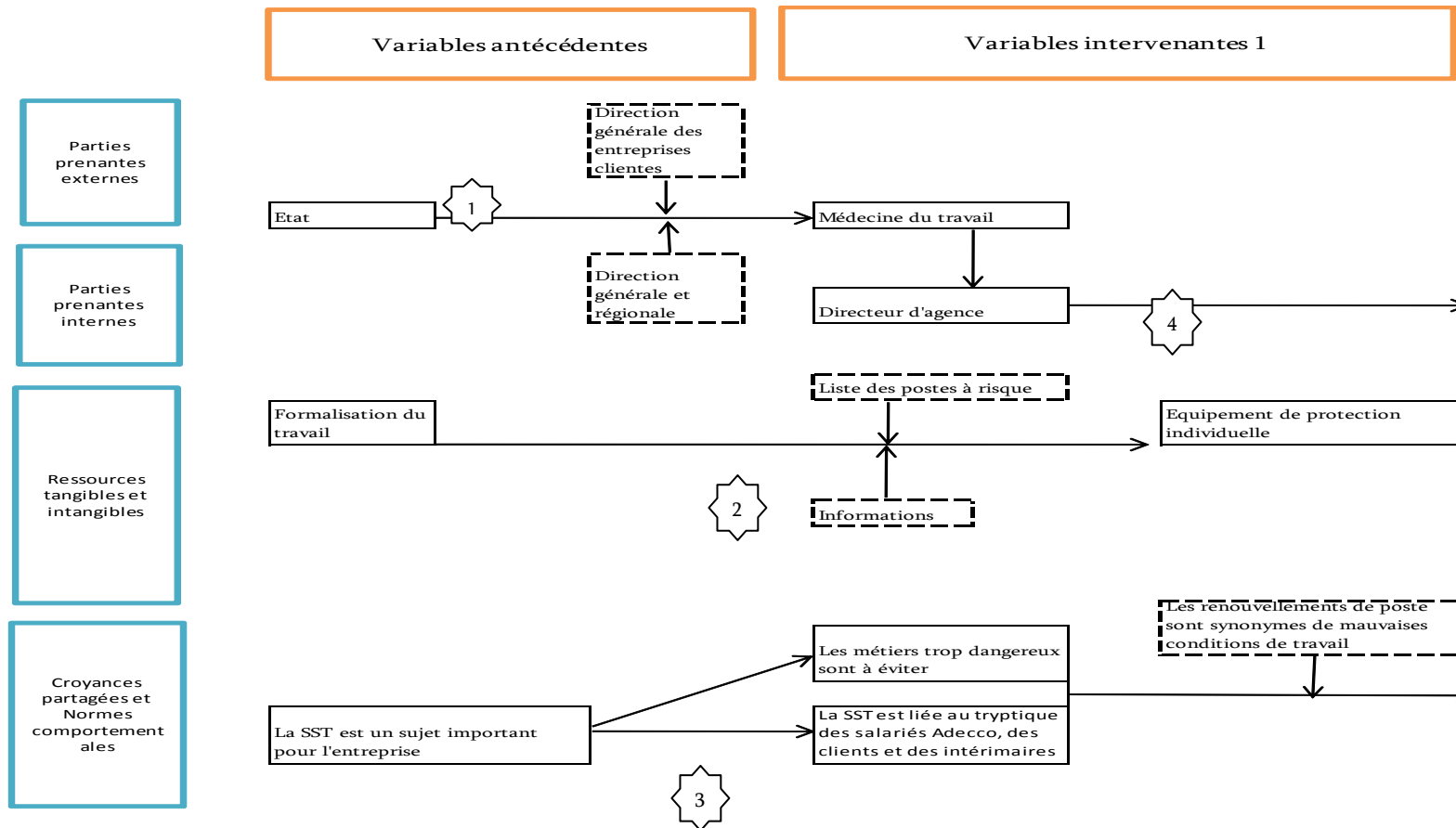
toute discrimination. Les métiers en industrie selon les objets fabriqués, les métiers du tertiaire déterminent les catégories de salariés qui travailleront à ces postes : homme/femme et les origines. Il demeure toujours une orientation des candidats selon les sexes et les métiers.

(11) Les premières conséquences sont l'orientation des candidats selon les métiers et leur sexe, les femmes étant *a priori* recrutées avant les hommes sur des postes de fabrication de produit demandant des qualités féminines que sont la concentration et la minutie alors que les hommes sont préférés lorsque les tâches requièrent de la force et des conditions de travail physiquement dégradantes (salissures et pénibilité physique). La mixité est une difficulté pour certaines entreprises qui perçoivent une véritable limite ; en effet la présence conjointe d'hommes et de femmes sur un même lieu entraîne des difficultés d'entente car les hommes ou les femmes convoitent les personnes de l'autre sexe, ce qui réduit la performance en accroissant les situations de discordance entre les individus : des « *conflits amoureux* ». Ces croyances durablement ancrées orientent la sélection des candidats.

(12) La conséquence de l'acquisition de compétences par les responsables de recrutement est l'autonomie. Les entreprises d'accueil adaptent les postes pour favoriser l'intégration des personnes handicapées. Les conséquences de deuxième niveau découlent des premières, les responsables de recrutement réduisent les échanges économiques avec les entreprises discriminantes qui ne veulent pas changer leur commande (perdre et gagner des clients) l'image de l'entreprise est améliorée car elle dispose d'une appréciation positive des clients et des candidats intérimaires au sujet de l'anti-discrimination qui peut également se révéler par la délégation de TH.

### 9.3.2 Le diagramme de causalité de la santé et de la sécurité au travail

Nous présentons en deux parties le diagramme de causalité de la Santé et de la Sécurité au Travail (SST).



Graph 31 : Le diagramme de causalité de la santé et de la sécurité au travail

Le diagramme de causalité de la santé et de la sécurité au travail (SST), première partie:

(1) L'état impose aux dirigeants d'entreprise de porter une attention particulière à la santé et à la sécurité au travail, de veiller à l'intégrité physique et mentale des salariés. Les dirigeants d'entreprise en cas de manquement encourent des amendes et des peines de prison. La santé et la sécurité au travail est un sujet travaillé par l'entreprise Adecco dès les années 80. La direction nationale prévoit des budgets et l'intégration dans les pratiques de la veille et des contrôles (SST) en mettant en place par exemple des indicateurs de pilotage de la (SST). La région administrative prévoit aussi de piloter avec les membres du comité exécutif les indicateurs ; elle est aussi en lien avec la CARSAT qui sollicite la direction régionale pour des problèmes récurrents de santé et de sécurité au travail. D'autre part, une personne ressource intervient en agence pour détecter les bonnes pratiques et les mauvaises qui feront l'objet d'ajustements. Nous avons associé cette personne à la variable de la direction régionale ; dans les faits cette personne ressource est positionnée directement en transversal et rencontre mensuellement le directeur régional sans relation hiérarchique directe.

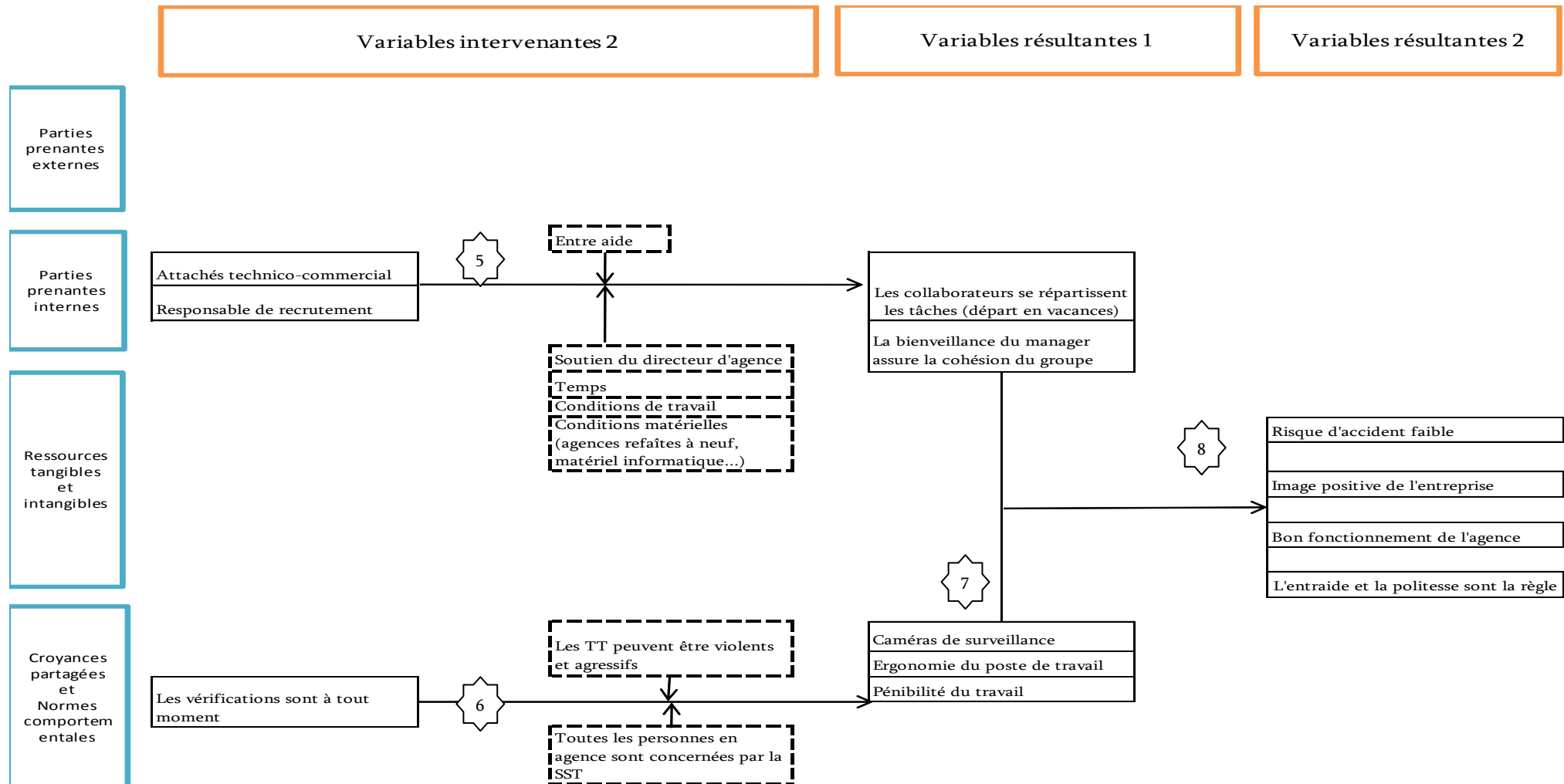
(2) L'entreprise certifiée ISO (9001) formalise la réalisation du travail en respectant une succession de tâches pour résoudre un problème opérationnel ; chaque salarié en fonction de son rôle au sein de l'entreprise respecte la succession de ces tâches. Dans le cadre précis de la SST, les règles de travail conditionnent les pratiques d'entreprise en la matière. La méthodologie de travail prévoit notamment l'édition d'une liste des postes à risque qui détermine la probabilité des accidents du travail afin d'augmenter la vigilance des responsables de recrutement et parfois si les conditions de travail au poste chez l'entreprise cliente sont considérées comme insuffisantes, alors il vaut mieux abandonner la prestation commerciale. La formalisation des tâches vise à glaner les informations quant à la santé et la sécurité du salarié qui lui seront transmises en dernier ressort, le salarié (temporaire) pourra effectuer le choix d'intégrer l'entreprise cliente ou non. L'agence Adecco fournit des Equipement de Protection Individuelle (E.P.I) qui protège les salariés lors de la manutention.

(3) La croyance principale des directeurs d'agence et des responsables de recrutement est que la SST est une préoccupation de l'entreprise ; ils ne peuvent dans ce cas transiger avec le projet de l'entreprise. Ils décrivent aussi leurs actions en la matière en précisant qu'il vaut mieux éviter de déléguer certains candidats car les risques d'accidents du travail sont mortels et le renouvellement de poste des entreprises clientes est synonyme d'insécurité. La SST est un sujet qui concerne tous les membres de l'entreprise Adecco, cette croyance est normative, les directeurs d'agence et les responsables de recrutement sont persuadés que tous les acteurs de la délégation sont intéressés par la sauvegarde des salariés.

(4) La médecine du travail conseille l'entreprise Adecco sur les capacités des salariés intérimaires. Le médecin du travail relève en effet les inaptitudes du salarié vis-à-vis des postes de travail. L'agence Adecco est ainsi informée des difficultés rencontrées pour insérer professionnellement un candidat à différents postes. A l'issue de la visite médicale, le directeur d'agence orientera les missions du candidat intérimaire ; en tant que responsable des salariés : « *le directeur d'agence se doit d'effectuer ce contrôle* ».

## Chapitre 9 Les antécédents des comportements socialement responsables

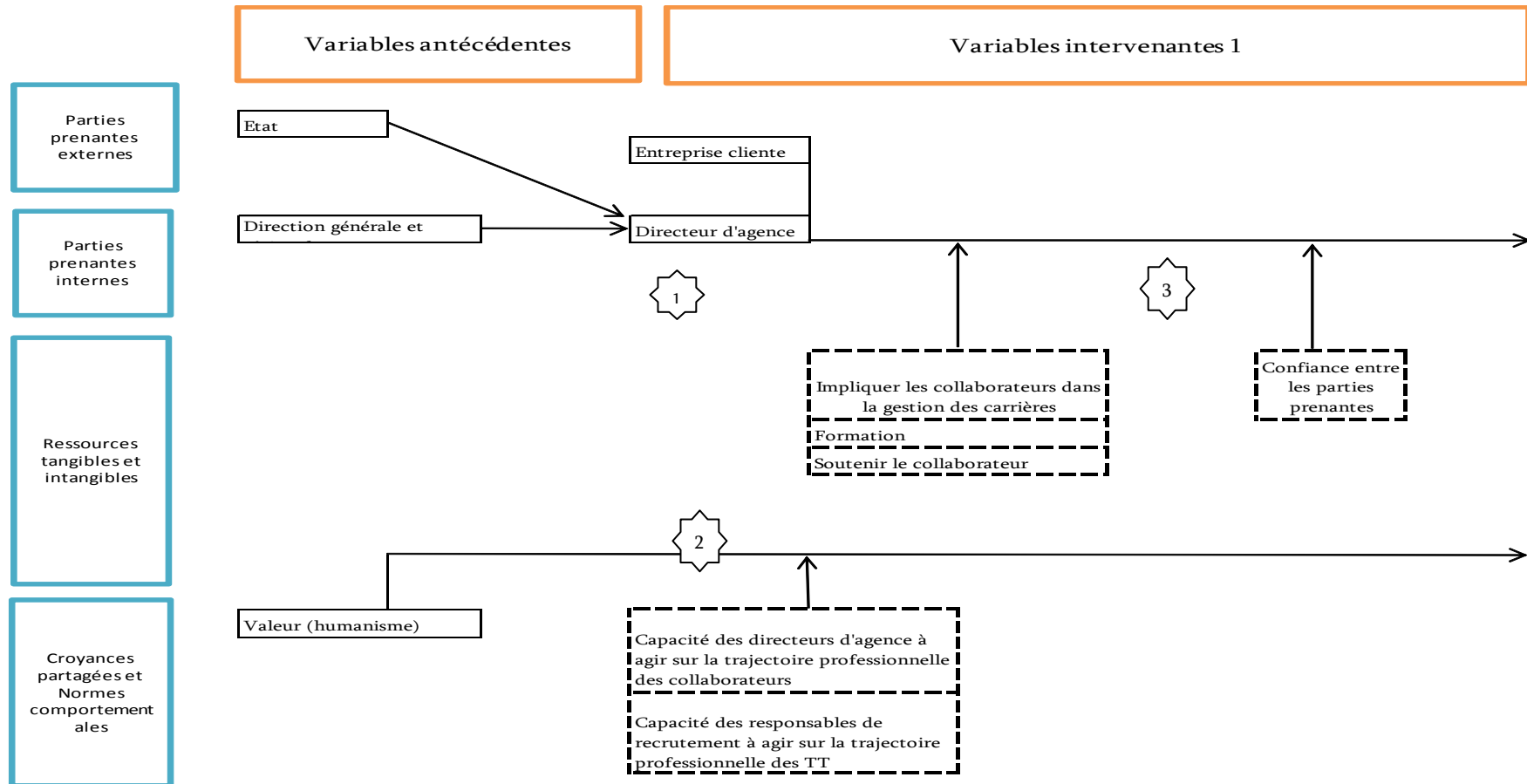
Le diagramme de causalité de la santé et de la sécurité au travail (SST), deuxième partie:



Graph 31 : Deuxième partie

### 9.3.3 Le diagramme de causalité de la trajectoire professionnelle

Nous présentons en deux parties le diagramme de causalité de la trajectoire professionnelle des salariés permanents Adecco comme des salariés temporaires.



Graph 32 : Le diagramme de causalité de la trajectoire professionnelle

(1) L'Etat français a promulgué la loi du 04 mai 2004, la loi de « la formation tout au long de la vie » (N°2004-391). Elle est une obligation nationale (article 1) qui vise les deux points suivants (article 2) :

- « *La formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.* »
- « *Elle vise également à permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou ascendants en situation de dépendance.* »

La formation est une obligation pour l'employeur, elle est également une responsabilité ou tout au moins elle à l'initiative de l'employeur ou du salarié, l'article 7 modifie le code du travail en ce sens :

- « *L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences.*

« *L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré :*

« *1° A l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation mentionné à l'article* »

« *2° A l'initiative du salarié dans le cadre du congé de formation défini à l'article* »

« *3° A l'initiative du salarié avec l'accord de son employeur dans le cadre du droit individuel à la formation prévu à l'article* »

La direction générale de l'entreprise Adecco a inclus dans ses pratiques de GRH le principe de formation professionnelle qui requiert comme la loi le prévoit une dépense de 1,6% de la masse salariale et la gestion du « besoin » de formation de ses salariés permanents et intérimaires. Les salariés en agence sont aussi formés pour accompagner les TT et améliorer les compétences. Les entreprises clientes formulent le choix de former un salarié qui à l'issue sera éventuellement reconduit dans sa mission.

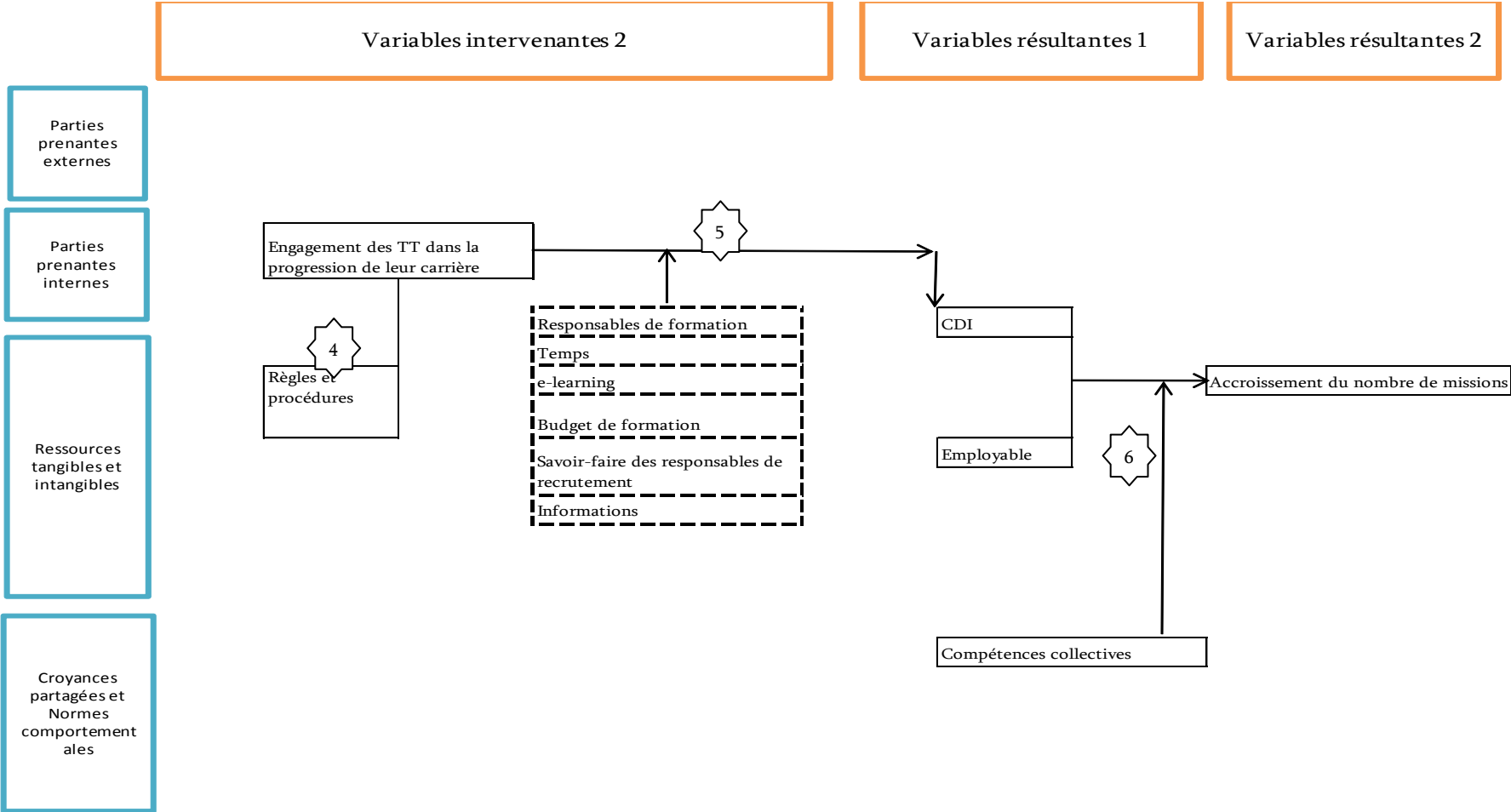


(2) La formation professionnelle permet aux salariés permanents de s'épanouir et de progresser professionnellement pour progresser dans la hiérarchie et devenir à leur tour manager. L'humanisme est « déclaré » lorsque les directeurs d'agence pensent aider leurs collaborateurs agence à progresser pas seulement pour des raisons liées au salaire et à l'épanouissement professionnel mais aussi par esprit d'entraide et de soutien ; il s'agit même d'une finalité au travers de leur mission. Les croyances des directeurs d'agence et des responsables de recrutement sont identiques puisqu'elles soutiennent les comportements qui visent l'amélioration des compétences et l'évolution de carrière.

(3) La trajectoire professionnelle est facilitée par la formation, une formation assure des compétences et le moyen de progresser dans la trajectoire professionnelle ou la carrière. Les directeurs d'agence veulent impliquer leurs collaborateurs dans la participation à la « *gestion* », *i-e*, dans les choix et les décisions qui impacteront leur devenir professionnel. Le soutien des directeurs d'agence est un gage de réussite, ils conseillent leurs collaborateurs prévoient, décident ceux d'entre eux qui méritent d'être promus et les accompagne pour acquérir les compétences nécessaires à leur progression (mobilité verticale). La confiance entre les parties prenantes est nécessaire pour poursuivre le processus de formation jusqu'à son terme.

Chapitre 9 Les antécédents des comportements socialement responsables

Le diagramme de causalité la trajectoire professionnelle, deuxième partie :



Graph 32 : Deuxième partie

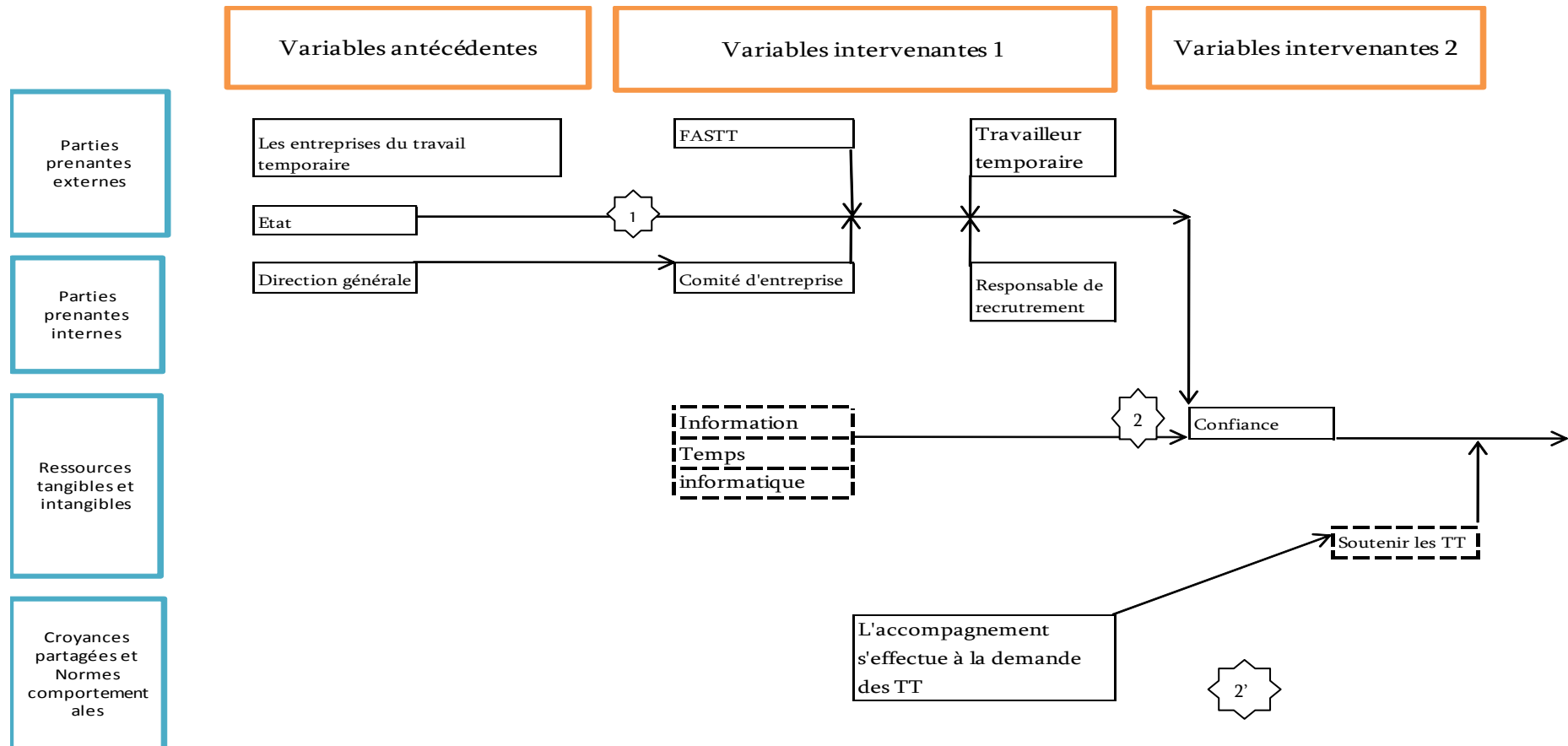
(4) La progression et la formation nécessitent l'engagement des TT dans les prises de décisions. Les formations restent à l'initiative des entreprises clientes ou de l'entreprise Adecco, cependant le TT doit être motivé pour réaliser un changement de poste, de missions en lien avec la formation qui lui est proposée. De plus, les règles de l'entreprise permettent d'intégrer les TT dans le processus de formation et d'utiliser le dispositif légal pour développer les compétences (DIF, CIF...).

(5) Les informations telles que les demandes de formation des entreprises clientes ou les disponibilités des TT vis-à-vis de la programmation des formations ou encore des compétences dont ils font preuve constituent de manière non exhaustive une ressource importante à gérer. Le SI (Système d'Information) constitue une deuxième ressource tangible qui permet de coordonner l'ensemble des opérations liées à la formation tout comme la création d'un recueil de données utile à la gestion de la progression des compétences du candidat. Les formations sont organisées en présentiel et aussi en e-learning. La version virtuelle de la formation correspond à des mises en situation qui impliquent des connaissances simples. Les responsables de formation sont tributaires des budgets de formation de l'entreprise, dont les dépenses sont en réalité des investissements pour l'accroissement des compétences individuelles. Le processus de formation demande du temps et un savoir-faire des responsables recrutement comme des directeurs d'agence.

(6) Les formations servent l'employabilité des salariés permanents comme des TT, elles peuvent déboucher sur des contrats à durée indéterminée pour les travailleurs temporaires tout comme l'enchaînement des missions. Globalement, selon les directeurs d'agence, elles améliorent les compétences individuelles et collectives des collaborateurs.

9.3.4 Le diagramme de causalité de l'accompagnement professionnel

Nous présentons en deux parties le diagramme de causalité de l'accompagnement professionnel effectué par les responsables de recrutement à destination des travailleurs temporaires.



Graph 33 : Le diagramme de causalité de l'accompagnement professionnel

(1) L'Etat français impose aux entreprises de plus de 50 salariés de constituer un comité d'entreprise (CE, Ordonnance du 22 février 1945 et la loi du 16 mai 1946) qui agit sur deux champs d'actions le premier économique et le second social (loi Auroux du 28 octobre 1982). La loi de 1982 élargit les prérogatives du comité d'entreprise qui doit être consulté lorsque l'entreprise :

- Change les horaires de travail, modifie l'organisation
- Modification du règlement intérieur
- Le licenciement collectif pour motif économique
- Le licenciement des représentants du personnel

Le CE dispose d'un droit d'alerte sur la situation économique de l'entreprise et peut demander à l'entreprise les raisons de la dégradation des résultats économiques de l'entreprise.

Le deuxième champ d'action est le domaine social et culturel (article L 2323-86 du code du travail) pour lequel l'entreprise fournit au préalable un budget de fonctionnement de 0,2% de la masse salariale ; l'entreprise est libre de verser plus de cotisations au CE. Ce dernier a pour vocation de négocier des activités culturelles pour les salariés de l'entreprise avec des partenaires extérieurs.

Le FASTT (confère chapitre 4) est une association loi 1901 créée par l'organisation nationale des entreprises de travail temporaire (PRISME) et les partenaires sociaux (syndicats) en 1992. Cette association représente pour les TT un fonds d'action qui leur permet d'être aidés pour recourir à tous les domaines de la vie courante, sociale des TT.

*« La formation professionnelle, la retraite, l'accès au logement et au crédit, la prévoyance, l'aide à la mobilité, entre autres services destinés à faciliter l'accès aux missions. »* (www.fastt.org)

Le FASTT reste indépendant de ses créateurs et de ses financeurs, les salariés du FASTT restent néanmoins des acteurs incontournables pour aider les TT dans leurs démarches de la vie sociale. Ils se rendent dans les agences à la demande des salariés

Adecco qui convoquent les TT fidèles (notion de seuil d'heures de travail effectuées). Le FASTT est en quelques sortes le deuxième dispositif qui soutient les TT à l'accès à l'emploi et à l'amélioration générale des conditions de vie.

(2) (2') Les responsables de recrutement aiguillent les TT vers le FASTT ou le CE en fonction de leurs demandes et fournissent en premier lieu des informations générales, les droits des TT en s'appuyant sur des informations écrites affichage, brochures et surtout les sites internet de l'entreprise Adecco et du FASTT. Dans un deuxième temps, les TT bénéficient de la part des responsables de recrutement d'informations supplémentaires, au cas le cas et selon leur fidélité à l'agence Adecco. Concrètement, plus la relation de travail est importante entre l'agence et le TT, plus les responsables de recrutement vont s'impliquer dans les solutions envisageables pour les TT. Les TT sont accompagnés pour satisfaire leurs demandes dès lors que la confiance est installée entre les parties prenantes.

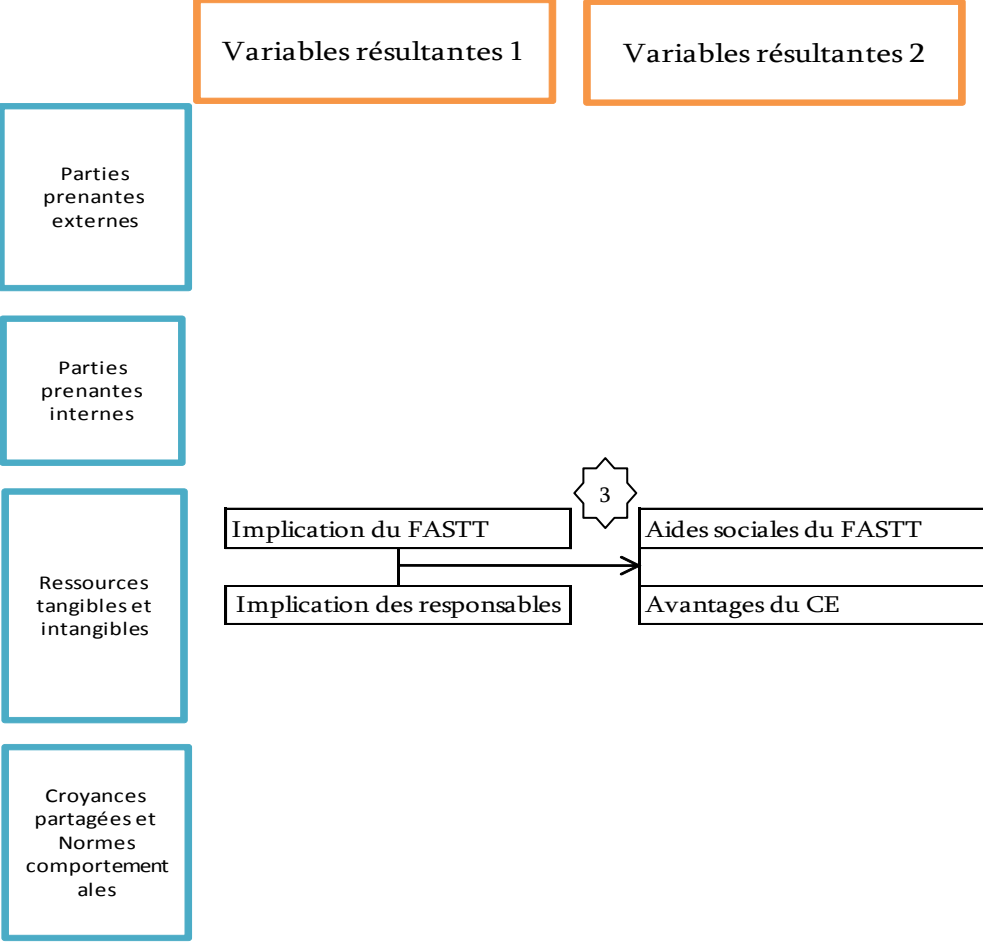
(3) Les conséquences de niveau 1 et 2 sont présentées ci-après, elles ont principalement pour intérêt d'être en phase avec les objectifs de la mise en place d'un CE et des missions du FASTT :

-L'implication du FASTT et des responsables de recrutement

-L'obtention des avantages culturels et sociaux du CE comme du soutien du FASTT

Chapitre 9 Les antécédents des comportements socialement responsables

Le diagramme de causalité la trajectoire professionnelle, deuxième partie :

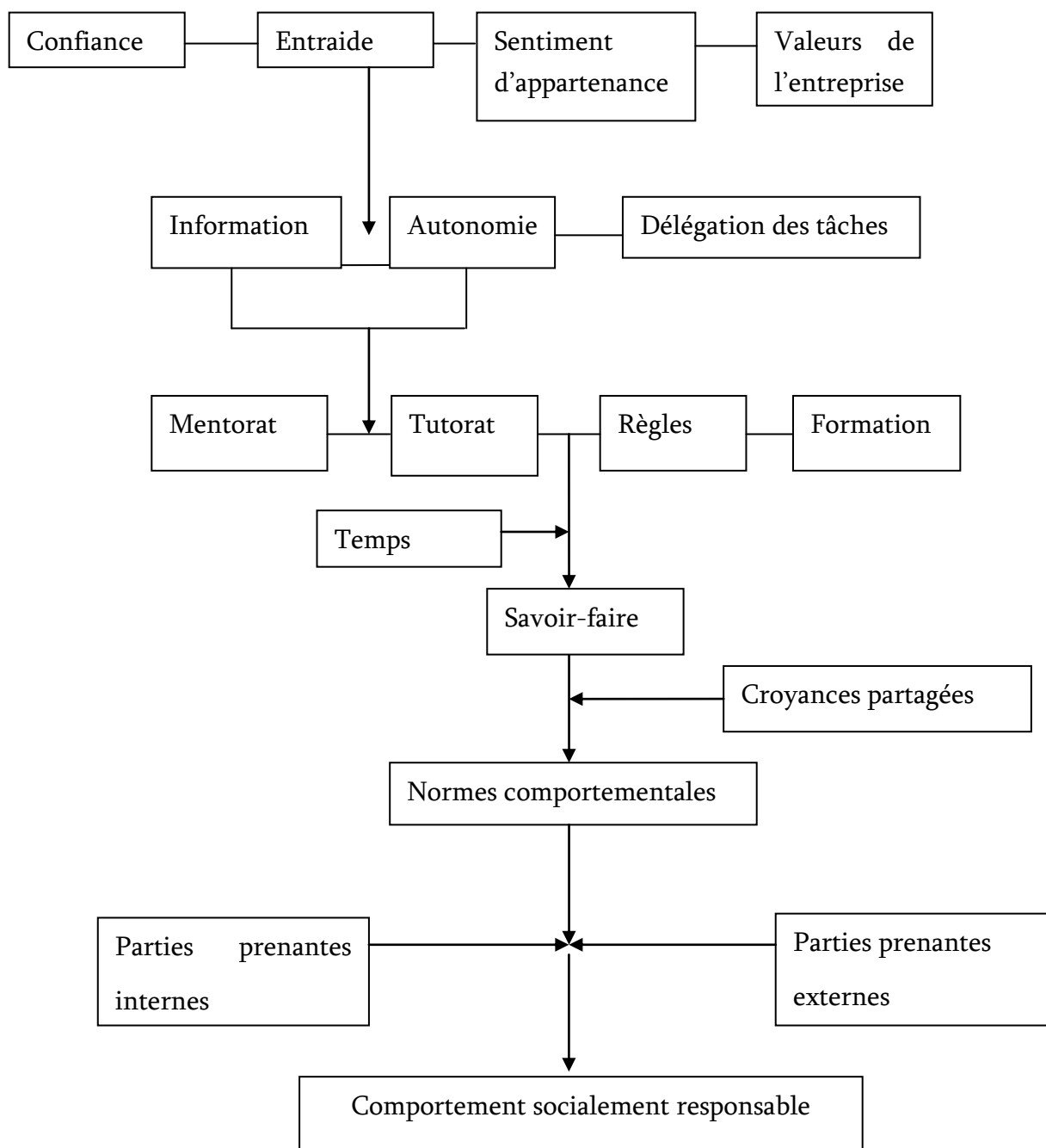


Graph 33 : Deuxième partie

### 9.4 Proposition d'un modèle des comportements socialement responsables

Les différentes variables antécédentes correspondent principalement à l'Etat, la direction générale et régionale qui initient et relaient tour à tour les critères socialement responsables. Finalement, les parties prenantes sont toutes des médiateurs des comportements socialement responsables alors que les ressources correspondent majoritairement à des variables modératrices. Nous proposons le modèle suivant en synthèse des apports de notre travail sur les comportements socialement responsables :

Figure 19 : Les comportements socialement responsables





Le modèle est composé des variables que nous avons identifiées par nos différentes analyses. Les valeurs de l'entreprise (objectifs de l'organisation au sens de Rousseau, 1995) participent à la création d'un sentiment d'appartenance. La confiance entre les membres d'une équipe facilite l'entraide ; ces quatre variables existent sur un même niveau. De plus, pour déléguer les tâches, les directeurs d'agence accordent de l'autonomie au salarié et communiquent l'information utile à la réalisation des tâches. Le mentorat et le tutorat sont deux moyens utilisés par l'entreprise pour former les salariés à leur entrée principalement, la formation intervient sur une durée de 18 mois et pour des salariés plus anciens qui devraient mettre leurs connaissances à jour. La formation consiste à donner aux salariés des règles explicites, l'ensemble de l'apprentissage demande du temps et participe au développement d'un savoir-faire. Le processus de socialisation de l'entreprise est modéré par les croyances partagées des obligations construites au cours cette période et génèrent des normes comportementales prescriptives des actions du salarié. Lorsque le salarié est en situation, il est supporté par les collègues de travail tout comme les managers et d'autres personnes de l'entreprise en mesure d'intervenir ; le salarié est aussi en contact avec des parties prenantes externes qui agissent favorablement ou défavorablement aux comportements socialement responsables. Par exemple, les clients sont reconnus comme discriminants les candidats, ils sont tantôt favorables au respect des diversités tantôt défavorables.

### 9.5 Conclusion du chapitre

Ce chapitre clôt nos traitements de données, il est l'aboutissement de notre travail doctoral concernant l'engagement des salariés dans les comportements socialement responsables. L'entreprise Adecco se conforme à la loi et déploie des critères socialement responsables dans les actions en lien avec son métier. Très clairement, le rôle fondateur de l'Etat est prépondérant ce qui n'occulte pas l'adhésion de l'entreprise à ces principes tant au niveau des salariés que de la direction générale. Les parties prenantes externes sont impliquées dans le succès des pratiques ce qui renforce l'idée du rôle tenu par une multitude d'acteurs intervenant dans les comportements organisationnels. L'ensemble des

croyances soutiennent les comportements socialement responsables, ce qui traduit (i) l'appropriation positive par les salariés de la politique R.S.E, (ii) la dynamique des échanges intragroupes voire (iii) l'influence des parties prenantes sur ces relations.

### 9.6 Les avantages et les limites de ce traitement de données

L'avantage de ce traitement est de clarifier, de synthétiser le rôle et le statut des variables dans le processus de mise en œuvre des comportements socialement responsables. **Ce modèle correspond à la généralisation des connaissances.**

Les limites résident dans notre approche, nous avons reconstitué des diagrammes qui mêlent des actions 'in-rôles' au sujet des collaborateurs permanents tout comme des salariés temporaires ce qui est plus complexe au risque d'opacifier notre diagramme et de limiter notre analyse sur l'interaction des variables notamment sur le rôle des parties prenantes qui ne sont pas toujours identiques selon qu'il s'agit des salariés permanents et des salariés temporaires. Notre traitement gagnerait en pertinence mais perdrait en qualité de synthèse en séparant thème par thème les critères socialement responsables selon les destinataires de la R.S.E.: les salariés permanents ou les intérimaires. **Le modèle mérite d'autres explorations et des tests pour confirmer sa validité.**

## Chapitre 10

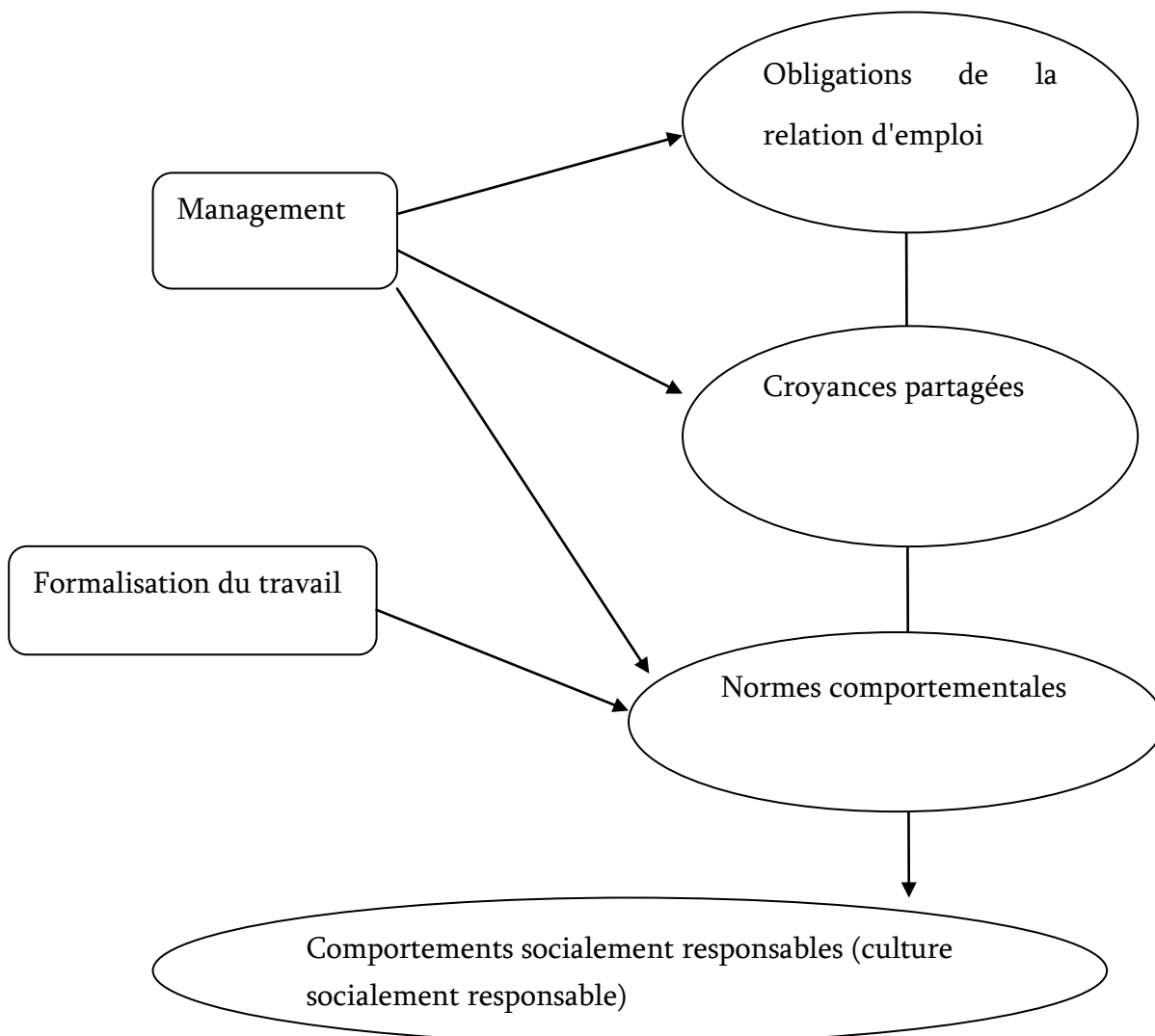
### Discussion des résultats

## Chapitre 10 Discussion des résultats

### 10.1 Introduction

Rappels : Les directeurs d'agence et les responsables de recrutement disposent selon Rousseau (1995) de leur propre contrat psychologique. Ils forment des groupes de travail et partagent des croyances qui supportent leurs comportements, ce contrat normatif contribue à la création de la culture d'entreprise (Rousseau, 1995). **A l'issue de notre revue de concepts nous avons établi un schéma synoptique qui sera (i) au centre de la discussion de nos résultats que nous (ii) resituons également avec d'autres recherches.**

Figure 3 : Les obligations de la relation d'emploi dans la perspective de l'échange social



## 10.2 La création des obligations

Les comportements organisationnels sont le fruit d'une longue « maturation » des comportements des salariés, ils sont liés en partie au processus de socialisation organisationnelle (Schein, 1985). Ce n'est que plus tardivement qu'il est reconnu que la socialisation est à double sens, les dirigeants d'entreprise sont également « socialisés » par le groupe de salariés dont ils ont la conduite, 'Who's socializing whom ?' (Feldman, 1994). La littérature sur la socialisation organisationnelle fait plutôt état des processus plutôt que du contenu de la socialisation qui selon nous laisse place à l'incrémentation progressive de nouvelles connaissances et de nouvelles informations. Le comportement des salariés de l'entreprise Adecco sont le fruit d'un processus de socialisation tels que décrit par Fischer (1986) et Van Maanen et Schein (1979 *in* Delobbe et *al.*, 2005) ; ils sont endoctrinés au sens de Mintzberg (1994) et réalisent comme l'a montré Schein (1985) une « *acquisition* » des valeurs de l'entreprise. Ce premier constat indique que la création des obligations socialement responsable est bien reliée aux pratiques de socialisation organisationnelle formelle ou institutionnelle (Svensson et *al.*, 2010, confère chapitre 1).

La littérature concernant la socialisation organisationnelle fait également état du processus de collecte de l'information particulièrement pour le nouvel entrant, c'est-à-dire dans les premiers mois de l'immersion organisationnelle du salarié. Nous formulons deux remarques à ce sujet, tout d'abord, la recherche d'informations correspond à une modification du schéma mental qui survient effectivement lorsque l'entreprise formule de nouveaux objectifs. Nous avons relevé qu'il existe une ambiguïté quant aux motivations de l'entreprise pour l'implantation chez les clients d'un Système d'Information RH. Certains croient que l'entreprise veut optimiser le temps de travail des collaborateurs et des clients, d'autres que le remplacement du dossier papier entraîne une réduction de l'impact environnemental. Dans ce cas sans dommage pour l'obligation de développer l'implantation commerciale de ce SIRH chez leurs clients, les salariés expriment leur divergence d'interprétation sur les raisons d'être de cette obligation. La socialisation organisationnelle présentée comme plus forte/importante au moment de l'entrée dans l'organisation est tout aussi nécessaire au courant de la vie du salarié dans l'entreprise. A

ce sujet un deux autres exemples illustrent nos propos. Tout d'abord la reconnaissance qu'au bout d'un certain temps, le salarié ne dispose plus toujours de l'information nécessaire quant aux nouvelles demandes de la direction générale ou insuffisamment. Le salarié préférant réaliser le travail comme il l'a eu fait par le passé. Les responsables de formation ont exprimé que ce constat avait provoqué un changement dans les cycles de formation, les salariés les plus anciens bénéficient d'un cycle de formation court à des sujets précis. La socialisation organisationnelle institutionnelle concerne nos seulement les nouveaux entrants d'une manière plus prononcée et une reformulation des promesses de l'organisation auprès de salariés dont l'ancienneté est plus élevée. De plus la socialisation par les autres, *i-e*, la conformité au comportement attendu par les membres du groupe marque une autre limite liée à la capacité du groupe à imposer un standard comportemental à l'individu et la possibilité pour celui-ci d'influencer le groupe en retour. Les agents socialisateur sont aussi les nouveaux entrants dans l'organisation (Feldman, 1994).

Notre deuxième remarque concerne la qualité de l'information qui conditionne la diffusion des obligations. La transmission des informations à destination des collaborateurs est liée à la volonté et à la capacité du manager de fournir les informations aux collaborateurs quant à la R.S.E. Néanmoins d'autres personnes ressources assurent la fiabilité des informations, leur transmission qui participent à la bonne formation des obligations socialement responsables. Ces informations participent également à l'explication du rôle du salarié au sein de l'équipe tout comme la possibilité de gérer son action au sein de l'entreprise. La socialisation organisationnelle institutionnelle favorise la transmission des obligations au sujet de la R.S.E, la formalisation du travail est importante car elle permet d'accroître le contrôle des comportements des salariés ce qui contribue véritablement à une « homogénéisation comportementale ». Toutefois l'outil issu de la procédure tel un tableau de gestion ou un formulaire devient moins important lorsque les salariés sont en accord avec l'obligation de la relation d'emploi, ils sont délaissés tout comme l'obligation. Ils choisissent cependant les outils mis à disposition par l'entreprise pour respecter l'obligation de la relation d'emploi sans toutefois respecter *stricto sensu* la

règle ou la procédure. La socialisation institutionnelle est complétée par la socialisation au sein de l'équipe de travail qui peut se révéler contradictoire avec les objectifs de l'entreprise si les agents de socialisation sont les nouveaux entrants. Ainsi plus le nombre de salariés anciens est important, plus le maintien des obligations est assuré ; ce qui peut aussi être un frein au changement puisque les salariés anciens peuvent modérer les nouveaux objectifs de l'entreprise. La diffusion des obligations de la relation d'emploi dépendent tant de (a) la socialisation organisationnelle institutionnalisée que (b) des échanges entre les managers et les collaborateurs et (c) les collaborateurs entre eux que (d) de la fiabilité de l'information.

### 10.3 Les croyances partagées et les normes du métier

Les croyances partagées soutiennent majoritairement les obligations socialement responsables, certaines sont en contradiction avec les demandes de la direction générale, dans ce cas l'obligation de la relation d'emploi est partiellement rejetée (insertion professionnelle et le TH). Les croyances au sein du groupe expliquent les résultats de cette région administrative lorsqu'elles sont positives (lien de causalité entre la croyance et les résultats) et en adéquation avec les demandes de la direction générale. Nos analyses montrent également que les croyances des salariés créent des normes comportementales pour lesquelles les salariés semblent s'identifier « *c'est le métier* ». Les directeurs d'agence et les responsables de recrutement ont des comportements qui contribuent à renforcer la croyance que leurs comportements est en conformité avec les attentes du métier. Pour les salariés l'identification à l'entreprise explique pourquoi les tâches sont ainsi réalisées et pourquoi certaines tâches sont effectuées plutôt que d'autres (Castanzias et Helfat, 1991 selon Rousseau, 1998 ; Margolis et Hansen, 2002). Les directeurs d'agence s'identifient à deux niveaux (Van Dick, 2001), ils pensent agir selon les valeurs de l'entreprise (identification à l'entreprise), selon les normes du métier du recrutement (identification à la profession). La conséquence est la création pour les salariés des normes occupationnelles et organisationnelles qui sont intriquées. Le salarié ne sait pas toujours si l'origine de son comportement est enracinée dans les règles explicites de l'entreprise, du métier ou de son

propre groupe de travail dont il ne verbalise son appartenance que pour préciser qu'il appartient à un groupe « une famille ». Les normes auxquelles les salariés font référence sont une transposition des règles de droit à l'entreprise ou alors générées par les salariés de l'entreprise. Les autres entreprises de recrutement ne sont pas toutes enclines à respecter les règles de non-discrimination par exemple, ces normes (contrat normatif) contribuent à la culture du métier. Lorsque les salariés s'identifient à l'entreprise ou au métier, il existe alors une norme qui prescrit le comportement. Par ailleurs l'identification du salarié selon son appartenance sociale (Tajfel, 1982), définie selon les sexes hommes ou femmes est une identification de soi. Cette catégorisation influence le recrutement des candidats même si la règle de l'entreprise ou la norme du métier est contraire à cette pratique. Les salariés hors interview stipule « *c'est normal* » ; cette normalité perçue est certainement plus largement issue des normes de société, de la culture nationale ou les tâches, les métiers sont destinées plutôt à des femmes ou à des hommes. Dans ce cas l'identification est conflictuelle aux objectifs de l'entreprise (conflit de valeur).

Les normes de l'entreprise et du métier se renforcent aussi par le mécanisme de sélection des candidats, de rétention et d'attrition (Schneider, 1987 *in* Rousseau, 1995) qui favorise la durabilité des normes de l'entreprise. Les directeurs d'agence sont persuadés qu'ils sont recrutés selon les valeurs de l'entreprise, qu'ils les « épousent » autant qu'ils les utilisent pour manager. Les salariés dont les valeurs ou les objectifs de l'entreprise ne sont pas en correspondance quittent l'entreprise, il en est de même pour les clients qui ne respectent pas les critères de non-discrimination. Dans ce dernier cas, les clients adhèrent aux normes de l'entreprise Adecco et sont aussi des contributeurs du maintien des promesses (obligations) de l'entreprise et façonnent les contrats psychologiques. Le mécanisme décrit par Schneider est vrai pour le groupe que nous avons étudié, les salariés ont tous une ancienneté moyenne supérieure à 5 ans pour les deux populations de notre échantillon.



#### 10.4 La formalisation du travail et le management

Le groupe Adecco est constitué de nombreuses entités spécialisées dans le recrutement de salariés temporaires ou en CDD ou en CDI quelle que soit le statut : employé, cadre et non cadre ou la spécialité : soudeur, ingénieur, bouché, acheteur etc.

L'organisation « Staff and line » dont les inconvénients relevés dans la littérature et précisés ci-dessous ne sont pas présents dans l'entreprise (Probst et *al.*, 1997) :

- Les états-majors tendent à se ménager un espace de pouvoir, à former une hiérarchie parallèle et à croître sans limite (bureaucratie)
- Tendance à la multiplication des commissions (« réunionite »)
- Conflits potentiels entre les lignes et les états-majors
- Peu de transparence des décisions
- L'état-major « décide » parfois sans responsabilité
- Création de deux classes, les technocrates et les opérationnels

Dans le cas de l'entreprise Adecco, la structure « Staff and line » est plutôt un avantage car chaque état-major dispose d'une liberté d'action cohérente avec les missions qui lui sont confiées ; nous n'avons relevé aucun conflit de rôle. Les agences de travail temporaire acceptent les actions des CDCI (chargé de candidat intérimaire) et les RGO (contrôleur de gestion) comme le CPS (Coordinateur Prévention Sécurité) qui conseillent les agences. La capacité d'intervention des états-majors dans la mise en œuvre des actions socialement responsables se matérialise par des actions de concertation, d'appui et de conseil plus que des actions de contrôle et de contrainte. Cette forme de structure apparaît clairement comme un avantage en termes de ressources humaines et des savoir-faire complémentaires. Ces personnes sont clairement identifiées par les salariés comme des personnes ressources et la formalisation du travail (y compris la clarté des rôles) participe à la diffusion et au maintien des obligations.

Le management de son rôle (autonomie dans les décisions opérationnelles), selon la valeur accordée aux tâches (valence) et à l'atteinte des objectifs (instrumentalité) parfois lié aux politiques de RH et à la rémunération (Vroom, 1964), est marqué par une première

limite. En effet les collègues, le manager (groupe de travail) et la formalisation du travail contraignent les individus et engagent le salarié à l'atteinte des objectifs en exerçant une forme de contrôle sur son travail. En effet dans le cas de notre étude, les managers concourent à donner du sens aux objectifs de l'organisation qui sont ensuite discutés entre les membres de l'équipe qui vont eux aussi influencer le leader sur le sens donné aux promesses (obligations) de l'organisation. Il est important de souligner que la particularité de notre entreprise est l'isolement des groupes formés par les salariés en agence ; les agences sont éloignées les unes des autres. Ce fait traduit la difficulté pour l'entreprise de maintenir une homogénéité des comportements des salariés. Néanmoins les managers discutent entre eux des objectifs de l'entreprise, de leurs comportements et s'assurent mutuellement que leur comportement à l'égard des situations opérationnelles est en conformité avec « ce qu'ils pensent devoir faire ». L'entreprise Adecco a formalisé des réunions selon les métiers dans l'entreprise ce qui concourt aussi à une socialisation par métier et à une culture dite occupationnelle (Occupational Culture) que l'on peut définir comme des valeurs partagées, des croyances et des normes associées à un travail particulier (Margolis et Hansen, 2002). Lors de nos discussions avec les salariés nous avons souvent abordé la question de la conciliation des croyances personnelles et de celles de l'entreprise ou des règles notamment au sujet de la lutte contre les discriminations. Il ressort de nos échanges que les responsables de recrutement comme les directeurs d'agence ne sont pas soumis à des injonctions contradictoires entre les demandes discriminantes des clients et les règles normatives de l'entreprise. Il existe pourtant au sujet de la SST un salarié qui nous explique qu'elle se sent écrasée par le DRH d'une entreprise cliente et qu'elle préférerait pouvoir rapidement répondre à sa demande plutôt que de respecter la procédure de relever les contraintes du poste et les dangers de la mission « *moi petite recruteuse...* ». Les directeurs d'agence nous rapportent que dans certaines situations il faut choisir entre le chiffre d'affaires et la lutte contre les discriminations mais que ce choix ne leur appartient pas ; la direction générale doit être simplement « *consciente qu'elle se coupe d'un chiffre d'affaires* ». Cette situation révèle tout simplement la clarté de la communication de la direction générale quant à ses objectifs, et l'intégration par les salariés des promesses de

l'organisation. Il reste un point particulier à ce sujet, les difficultés pour les salariés de bien respecter les croyances de l'entreprise et les objectifs commerciaux. Nous pensons que la priorité des salariés est à la fois de servir leurs clients et de respecter dans le même temps les croyances du groupe auquel ils appartiennent et s'identifient. C'est sur ce dernier point que la socialisation organisationnelle marque une seconde limite, même si l'orchestration de l'entreprise Adecco est en totale adéquation avec les processus de socialisation organisationnelle présentée dans la littérature, le salarié peut être en contradiction entre la volonté de servir son client et celle de respecter des règles de l'entreprise (conflit de valeur).

Les caractéristiques du management (style de management) favorisent le développement et le maintien des obligations, l'attitude des managers est de former un groupe (famille) pour résoudre des problèmes et laisser les salariés s'exprimer en fonction de leur capacité, leur degré d'autonomie dans les tâches quotidiennes. Ils agissent également favorablement pour partager les informations et favoriser l'acquisition des connaissances. Ces éléments issus de notre traitement selon l'analyse des discours structurale (ou conceptuelle) est un élément fondamental pour assurer le climat de travail favorable au sein de l'équipe. Le bon niveau de L.M.X est aussi favorable au développement d'un bon niveau de S.OP construisant un bon niveau de T.M.X (confère chapitre 7, 7.5). Cet élément nécessite toutefois d'autres études confirmatoires pour assurer les liens présupposés de covariation. Les caractéristiques du management sont selon nous primordiales pour la formation et le maintien des obligations socialement responsables. De plus les normes coconstruites et les croyances partagées offrent la possibilité pour le salarié de mieux identifier les comportements attendus et définir ce qu'il pense être le meilleur moyen d'exécuter son travail.

### 10.5 L'échange social et les comportements des salariés

Les « effets » des normes du groupe et des croyances partagées sont selon nous des éléments concourant à la remédiation (confère chapitre 3, 3.4.2) selon Rousseau (1995) ou la diminution de la brèche du modèle de Morrison et Robinson (1997). La remédiation

n'apparaît pas dans le modèle de Morrison et Robinson, elle correspond à la « renégociation » des obligations de la relation d'emploi au moment où le salarié perçoit une différence entre ce qu'il pense devoir faire et ce que les autres font réellement (incongruence). A l'issue de notre travail doctoral nous formulons quatre propositions pour amender le modèle de Robinson et Morrison (2000) :

**Proposition 1 : Le sentiment d'être aidé par les autres contribue à réduire la saillance**

Le soutien des membres de l'organisation favorise le maintien des promesses en expliquant le processus selon lequel le salarié doit effectivement « s'acquitter de son obligation ». Ainsi le sentiment selon lequel le salarié est aidé par d'autres membres de l'organisation réduit la saillance de l'évènement. Le contrat normatif agit en ce sens puisqu'il définit non explicitement les croyances partagées par les membres du groupe et détermine des normes comportementales qui sont des références comportementales pour le salarié.

**Proposition 2 : La formation et l'organisation du travail favorisent la réduction de l'incongruence**

L'incongruence peut survenir en cas de défaut de communication ce qui révèle un déficit d'explications quant aux réelles demandes de la direction générale (Shore et Tetrick, 1994). Dans ce cas il s'agit plutôt d'une absence de l'obligation et un décalage entre le contenu du contrat psychologique et les obligations de la relation d'emploi « aux yeux de l'employeur ». La communication des éléments ne sont pas toujours verbaux, ils peuvent être écrits ou des pratiques de socialisation organisationnelle telles que les formations. La formation participe à exprimer la manière dont la direction conçoit les missions quotidiennes du salarié comme le processus de réalisation des tâches. La répartition des rôles est plus évidente et les informations fournies au salarié surtout lors de son intégration (nouvelle recrue) diminue la complexité de l'interprétation, améliore la qualité de l'information, sa précision et modifie le schéma mental (chapitre 2). Ces éléments sont en cohérence avec les résultats développés par Robinson et Morrison (2000) quant au rôle de la socialisation (*formal socialization*) sur la réduction de l'incongruence. En outre, la proximité entre le manager et le collaborateur fait perdurer l'obligation (les promesses) et

facilite l'échange sur les différences d'interprétation entre le salarié et le manager. En ce sens l'organisation du travail telle que nous l'avons relevé « staff and line » facilite encore le maintien des obligations et la réduction des divergences d'interprétation des obligations. Cette proposition consolide les éléments avancés par l'étude de Robinson et Morrison (2000) auxquels nous ajoutons la fréquence des échanges avec le manager et l'intervention de personnes ressources qui améliore la perception du S.O.P.

**Proposition 3 : Le haut niveau de L.M.X réduit la vigilance**

La vigilance augmente si le sentiment développé par le salarié est la méfiance car le nombre de promesses non tenues augmentent (Robinson et Morrison, 2000). La confiance en l'organisation et plus particulièrement une haute qualité de L.M.X ou de T.MX (Delobbe, 2012) réduit la vigilance.

**Proposition 4 : La violation est réduite par l'acceptation des croyances partagées**

Le processus de comparaison et d'interprétation (interpretation process) est dans le modèle de Robinson et Morrison (2000, p.532) définit comme « un engagement dans un processus cognitif par lequel l'individu cherche à donner du sens ». Ce processus de comparaison est réalisé aussi en observant les autres : les modèles comportementaux (Rousseau, 1995). Néanmoins, la comparaison dans le modèle est focalisée sur une définition individuelle de l'écart du traitement reçu par un individu comparativement à un (des) autres ce qui revient à placer la comparaison dans un processus relié au construit de la justice procédurale (confère chapitre 3, 3.4.2). L'individu cherche à répondre à la question suivante : Suis-je le seul à réaliser l'obligation de la sorte ? La conséquence de cette brèche peut effectivement mener à la violation du contrat si le salarié perçoit qu'il n'est pas juste qu'il soit le seul à réaliser le travail de la sorte ou qu'il n'est pas normal (devoir) que la situation soit ainsi. Nous pensons que le salarié peut ressentir des émotions négatives qui conduisent à la violation du contrat. Dans cette perspective, le contrat psychologique peut également changer vers une limitation des contributions de la personne, un glissement du contrat psychologique relationnel vers le contrat psychologique transactionnel ou

idéologique. Cette dernière proposition est déjà entérinée et validée par d'autres recherches (confère chapitre 3, 3.4). Nous proposons d'ajouter comme modérateurs, le turnover qui est un facteur d'affaiblissement du maintien des promesses (Rousseau, 1995) et le système de croyances qui soutient les promesses de l'organisation par une appropriation collective des obligations. Le maintien des croyances du groupe et la conformité des actions de l'individu aux normes du groupe réduit la possibilité de développer par ce processus de comparaison la « saillance ». Toutefois, même si pour un premier individu l'écart est fort pour un second celui-ci peut paraître plus fort ou très faible. Robinson et Morrison (2000) précise que le processus de construction du sens pour justifier l'écart et l'attribution des causes intensifie le sentiment de violation.

### 10.6 La contribution des contrats psychologiques à la culture d'entreprise

Quelles sont les contributions des contrats psychologiques à la création d'une culture de l'entreprise Adecco et quels en sont les enseignements?

Les caractéristiques de la culture d'entreprise s'observent et se décrivent au travers des actions quotidiennes, du management et des salariés (Schein, 1985 ; Drumond, 2010 ; Thévenet, 2010). Elle est composée (Schein, 1985, 1992) de plusieurs éléments que nous rappelons: le noyau central est dénommé "supposition fondamentale", les cercles concentriques suivants sont les valeurs, les normes comportementales, les modèles comportementaux et les artefacts (confère chapitre 3, 3.2.2). De plus, l'ensemble des ressources sont des éléments tangibles et intangibles caractérisant la culture de l'entreprise, elles en sont les manifestations plus ou moins implicites et observables (Schein, 1985). La culture d'entreprise a pour fonction d'assurer la cohérence dans les actions des salariés pour survivre en s'adaptant à son environnement (Schein, 1992, p.52). Elle induit la performance de l'entreprise (Rousseau, 1990 ; Ulrich et Brockbank, 2010) qui se définit comme l'atteinte des objectifs<sup>23</sup>. Le sens donné selon Schein à la stratégie et à la mission de l'entreprise s'accompagne de la mise en place d'une structure du travail pour la

---

<sup>23</sup> La définition de la performance selon Bourguignon (1995): « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

réalisation des tâches tant qu'un système d'autorité et de récompenses (Schein, 1992). La réussite de l'entreprise est par conséquent liée étroitement aux comportements des salariés d'une part à la formalisation du travail et aux relations d'autorité. Nous avons montré que l'interaction entre les salariés façonne des règles implicites également favorables au succès de l'entreprise ; dans le cas précis de notre étude concernant la R.S.E les objectifs ne sont pas pour l'heure en totale conformité avec les exigences de la direction générale. L'entreprise est toujours en « danger » (management du risque) vis-à-vis des recrutements discriminatoires, les salariés étant par exemple sensibles au respect du service au client et dans le même temps tolérant à la discrimination homme/femme. De notre étude au sein de l'entreprise il ressort que les salariés orientent leurs efforts pour maintenir une cohérence des valeurs, une homogénéité des comportements et des croyances au détriment de la performance. Ils pensent que le groupe de travail est une « famille soudée » ce qui peut révéler une « supposition fondamentale » (Schein, 1985) qui serait la suivante : « voir les relations entre les membres de l'équipe comme primordiales ». Ils refusent dans certains cas d'ailleurs la mesure (outil de pilotage), préférant maintenir le système de croyances (ou système de références) qui guident leurs actions. La compétition pour l'atteinte des objectifs n'est nullement relevée dans le discours des directeurs d'agence comme des responsables de recrutement. L'atteinte des objectifs comme un moyen de progresser dans les comportements est peu explicite pour notre groupe d'étude ; il s'agit vraisemblablement d'un groupe qui vise le maintien du système de croyance ou de références avant tout: « une communauté de pratiques ». Notre groupe d'étude a développé un mode de fonctionnement qui s'apparente à la culture clanique (Ouchi, 1981) ce qui pourrait favoriser en retour le maintien des obligations de la relation d'emploi.

### 10.7 Conclusion du chapitre

Nos échanges avec la direction R.S.E nous apprennent également que les comportements des salariés de notre échantillon sont différents de ceux d'autres groupes de régions administratives différentes. Il existerait ainsi des sous-cultures d'entreprise socialement responsables au sein même de l'entreprise. La culture d'entreprise socialement

responsable est en conflit avec la culture de la performance commerciale ou du service au client qui met en porte-à-faux les valeurs d'équité défendues par la responsabilité sociale. C'est par la compréhension de sa culture que l'entreprise pourra apporter des changements aux comportements car l'évolution des croyances et la modification du schéma mental guident les salariés dans les réponses opérationnelles (logique d'encodage-décodage). Ces schémas mentaux se construisent nous l'avons vu au cours de la socialisation organisationnelle (apprentissage) et correspondent à un niveau plus abstrait ou plus complexe, des obligations de la relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Pour cette entreprise dont la culture est vraisemblablement de type clanique, le changement des comportements interviendra par un management des croyances (chapitre 7) et la modification du schéma mental du groupe par:

-La formation

-Les discussions

-L'appropriation du groupe de nouveaux objectifs, *i-e*, ce qui est préférable et valorisé par l'organisation

La conformité aux objectifs de l'entreprise se traduira par la volonté d'engagement de ses membres sur de nouveaux objectifs ou valeurs (Pour Rousseau, les termes de valeurs et d'objectifs sont interchangeables) en les incorporant au sein d'un système de croyances déjà existant. La culture de l'entreprise Adecco (confère annexe tableau : un aperçu de la culture de l'entreprise Adecco) nous montre que les obligations d'emploi sont influencées par la formalisation du travail, l'organisation de l'entreprise et les éléments caractérisant le management.

La direction nationale de la R.S.E est davantage sollicitée par des plaintes émanant de candidats intérimaires pour des discriminations supposées ; elle pense que des régions dont le turn-over est plus fort sont plus perméables aux demandes discriminantes des clients. Cette conclusion est conforme à la question de (Linnenluecke, 2009 ; Linnenluecke et Griffiths, 2010) quant aux possibilités de l'entreprise de diffuser des



valeurs socialement responsables et à l'existence de sous-cultures organisationnelles de R.S.E. Nous concluons que la culture d'entreprise socialement responsable existe et peut être diffusée jusqu'aux salariés opérationnels. Les contrats psychologiques contribuent à la création d'une culture socialement responsable en façonnant les attitudes et les comportements des salariés. L'engagement des salariés dans des comportements socialement responsables demande à l'entreprise de spécifier ses attentes (promesses) en établissant des programmes formels de socialisation, d'identifier ses valeurs, ses règles, ses normes. Il est nécessaire également de mettre en place des programmes d'amélioration continue et de porter une plus forte attention aux obligations socialement responsables des salariés au niveau des groupes de travail. Les relations intergroupes sont influencées par l'interaction des facteurs de contingence suivants :

- Un faible **turnover** (au sein de notre groupe d'étude) et une promotion des membres de l'organisation (apprentissage social)
- Une stratégie R.S.E **communiquée** aux salariés via des médias, la formation et le tutorat
- Une **proximité** entre les managers opérationnels et les opérationnels (directeurs d'agence et responsables recrutement) qui maintiennent et diffusent (les obligations de la relation d'emploi)
- Une **qualité de la relation d'emploi** au sens du L.M.X qui favorise l'interprétation commune des obligations de la relation d'emploi et le consensus sur les comportements à adopter
- Un **soutien entre les collaborateurs** (T.M.X) qui accroît la résolution des problèmes et augmente le service au client tout comme le maintien d'un système de croyance et la cohérence avec les comportements professionnels. Le RRH est un acteur clef dans le soutien et l'initiation des projets de R.S.E
- Un **soutien organisationnel perçu** qui met en avant l'existence de règles (normativité) et de budgets, tout comme l'appui de ressources humaines dédiées au recrutement de TH, par exemple pour notre entreprise d'accueil : les CDCI, les RGO et le CPS

## Chapitre 10 Discussion des résultats

- Une organisation formelle « **Staff and Line** » favorable au développement du S.O.P aux yeux des salariés et une prise de décision concertée entre les différents acteurs apportant leurs savoir-faire
- Des **valeurs organisationnelles** favorables au développement des critères de la R.S.E sur le volet social
- Une culture d'entreprise **clanique** qui vise le maintien du système de croyances et des comportements appropriés

# Conclusion générale

### Conclusion générale

Nous venons de discuter les résultats de notre recherche au travers du dernier chapitre. Dès lors l'objet de cette conclusion générale est de synthétiser nos apports tant managériaux, théoriques que méthodologiques. Nous abordons ensuite les limites de notre recherche à la fois interne et externe, avant de proposer des perspectives de recherche. Chacun de nos apports s'inscrit dans la volonté de, généraliser et de veiller à la transférabilité des connaissances comme à leur « enseignabilité ».

#### 1. Les apports managériaux

*Nos recommandations managériales* Les difficultés de la lutte contre la discrimination relèvent également de l'influence de la culture nationale (contrat social) sur la culture organisationnelle qui peut limiter la diffusion des bonnes pratiques socialement responsables telles que souhaitées par la direction générale. La gestion des ressources (tangibles et intangibles) et le rôle clef des managers opérationnels sont un autre point d'achoppement ; ces deux éléments sont essentiels à la transmission des obligations socialement responsables. La qualité des échanges entre les collaborateurs, la culture de l'entreprise, ses règles explicites, le style de management, la structuration du travail, l'autonomie des salariés sont d'autant de facteurs qui concernent les mises en œuvre de la R.S.E. Les points de vigilance des DRH sont outre la sélection de normes de travail de type ISO l'audit des comportements socialement responsables, pour lesquels nous pensons que notre grille d'analyse (thématique) séparant les situations favorables et défavorables des croyances aidantes et limitantes est utile. Les DRH ont un rôle important dans l'engagement des salariés en accompagnant les managers et en formalisant des programmes de socialisation concernant les nouveaux entrants comme les plus chevronnés. Ces derniers méritent plutôt des explications quant aux nouvelles façons de réaliser le travail : objectifs, objet de l'entreprise inhérent à toute vie d'entreprise. Dans notre cas l'élargissement des responsabilités et la volonté de tirer profit des recrutements en CDD ou en CDI sont des changements majeurs nécessitant une modification des contrats psychologiques au niveau individuel puis au niveau du groupe (contrat normatif).

## Conclusion générale

L'engagement des salariés et l'opérationnalisation de la R.S.E demandent aux entreprises de fournir des ressources humaines et opérationnelles multiples pour la gestion du volet social de la R.S.E qui reste l'apanage de la DRH. La segmentation des métiers (RRH) peut servir les entreprises pour l'opérationnalisation de la R.S.E. Nos recommandations se résument en quelques mots au glissement des préoccupations d'ordre général de la sélection d'outils de travail (outil de pilotage) et de référentiels de la R.S.E vers une plus forte compréhension des fonctionnements des groupes et des motivations des salariés. La gestion par les DRH des contrats psychologiques est rendue difficile par la complexité des situations et par la compétence nécessaire pour ce faire. Les diagnostics de la R.S.E commandent des actions au niveau individuel ou des groupes de travail et un regard pertinent sur les spécificités (fonctionnements) de chacun d'eux. La méthodologie d'actions que nous préconisons est plutôt une attitude générale elle vise la promotion d'une ethnométhode. L'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) est « *une théorie de l'action attentive aux motivations des acteurs [...] ethno suggère qu'un acteur dispose du savoir de sens commun de sa société et méthodologie vise la mise en œuvre de méthodes ordinaires par ce même acteur [...] Garfinkel suggère de porter une attention accrue aux actions pratiques des acteurs, aux interactions, aux méthodes de raisonnement pratique et de résolution de problèmes.* » (Plane, 2008, p.96-98) Cette appréhension de la vie des entreprises et de la résolution des problèmes opérationnels concerne les DRH et les managers opérationnels. L'ethnométhodologie demande une plus forte capacité de gestion des détails, le relevé des singularités comme des généralités d'un groupe, ce qui demande du temps, d'importantes ressources humaines et financières.

***La transférabilité des connaissances*** Nos résultats précisent le rôle des croyances et des normes du groupe de travail sur les comportements socialement responsables ainsi que le rôle central de la fonction RH. Elle est dans notre cas d'étude utile tant pour la socialisation organisationnelle institutionnalisée qui contribue à la formation des contrats psychologiques qu'à l'opérationnalisation de la R.S.E en d'autres termes comme « catalyseur » des pratiques organisationnelles en la matière. Ces résultats pourront servir certainement les entreprises du même secteur d'activité comme les DRH en général.

## Conclusion générale

En effet les préoccupations des responsables de recrutement sont proches de celles des salariés de la profession et de la communauté formée par les DRH au sein des entreprises hors du secteur du recrutement et du travail temporaire. En effet, l'application de la loi contre les discriminations est une problématique commune aux DRH pour la gestion des carrières, lors de la phase de recrutement et plus largement au sujet du maintien de la justice procédurale. Selon l'article du code du travail, L 1132-1 du code du travail:

*« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à [l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008](#) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article [L. 3221-3](#), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap. »*. Les entreprises du même secteur d'activité comme Manpower ou Randstad affichent, énoncent les mêmes intentions et les mêmes responsabilités sociales: *« garantir le principe de non-discrimination à l'embauche »* ([www.manpower.fr](http://www.manpower.fr)), *« processus non discriminants en matière de recrutement, de déroulement de carrière ou de rémunération »* ([www.randstad.fr](http://www.randstad.fr)). En 2010 un rapport du cabinet conseil Deloitte, remis à Eric Besson ministre de l'immigration, préconisait 15 recommandations pour limiter la discrimination au travail et promouvoir la diversité. Les principes de non-discrimination sont également repris par l'APEC qui définit un cadre

## Conclusion générale

juridique et légale de la publication des annonces sur son site dont voici un extrait: « La diffusion d'une offre d'emploi de qualité suppose deux éléments :

- Le respect d'un cadre juridique qui repose sur la prohibition de mentions discriminatoires et/ou sans lien avec la tenue du poste,
- et un engagement de transparence vis-à-vis des candidats sur la nature et les qualités essentielles du poste à pourvoir. » ([www.apec.fr](http://www.apec.fr))

Pôle emploi a rédigé (2010) un guide des pratiques de publication des annonces et rappelle les points de vigilance quant aux discriminations exercées par les recruteurs et les entreprises en avançant plusieurs cas de figure liés à la discrimination:

« L'âge, le sexe, le handicap et l'état de santé, la nationalité et la langue » ([www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)).

## 2. Les apports théoriques

Notre étude à visée compréhensive nous a conduit à l'issue de notre revue de littérature à construire un objet théorique dont les connaissances restent incomplètes et méritent des tests pour asseoir leur validité. Toutefois, les apports sont les suivants :

***La socialisation organisationnelle*** Les relations interpersonnelles sont d'autant plus importantes que les niveaux de socialisation (i) recherche d'informations, (ii) socialisation organisationnelle institutionnalisée et (iii) informelles (perspective interactionniste) sont des opportunités pour les DRH et plus largement les entreprises de transmettre les informations et le savoir-faire des métiers pour améliorer la performance 'in-rôle'. Les programmes de socialisation s'appuyant sur la formation pourraient tenir compte de l'identification des salariés au métier et du développement des normes afférentes pour favoriser et diffuser les bonnes pratiques : « ce qui est conforme au métier et à l'entreprise de ce qui ne l'est pas ». La socialisation organisationnelle pourrait être destinée à l'intégration de nouvelles recrues comme des salariés plus anciens. Le programme de renouvellement des objectifs de l'entreprise sont dans le cas de notre travail de recherche inclus dans les programmes de socialisation favorisant une meilleure exécution des tâches et une plus forte acquisition des rôles. Contrairement à la littérature qui présente les

## Conclusion générale

apports de la formation à la socialisation comme faibles (Delobbe et *al.*, 2005 ; Delobbe, 2012) et décalés entre les besoins d'informations du salarié et ce que la formation propose (Delobbe et *al.*, 2005), nous pensons qu'elle joue un rôle important car elle apporte de réelles connaissances aux salariés. Au sein de notre entreprise nous avons relevé que les salariés étaient en incapacité de décrire les comportements socialement responsables de leur métier R.S.E sans notre aide. Cependant dans les faits ils étaient en correspondance avec les règles de droit et de l'entreprise, ils adoptaient des comportements socialement responsables sans les identifier et les nommer comme tels car ils sont intégrés aux tâches quotidiennes. Ce relevé appuie l'idée qu'il est important de définir des règles quant à l'exécution des tâches liées au métier car elle développe et diffuse la culture du métier (Occupational Culture). Elle favorise vraisemblablement une identification *a posteriori* des salariés pour justifier de leur comportement (attribution des causes). La culture du métier se distingue de la culture organisationnelle car elle est le résultat de l'interaction sociale, de l'expérience partagée, des formations, de l'identification, de l'entraide, des valeurs et normes et des caractéristiques personnelles d'un groupe de travail (Johnson et *al.*, 2009). Tout comme la culture organisationnelle, la culture du métier opère comme un filtre pour guider les comportements des salariés (Hansen et Kahnweiler, 1997), elle est d'une importance capitale au sein de notre entreprise d'étude. Les formations ont un intérêt car elles permettent de définir avec précision les attendus de l'entreprise et façonnent les contrats psychologiques. Il n'existe pas de conflit de culture lié à la position des salariés dans l'organisation. La socialisation organisationnelle institutionnalisée participe à la création de la culture métier par la formation, le tutorat, le mentorat et les réunions de métier ; elle s'appuie aussi sur un bon climat social. Le modèle de l'opérationnalisation de la R.S.E (Svesson et *al.*, 2010) mérite de préciser les dimensions de la socialisation organisationnelle en intégrant le mentorat, le tutorat et les réunions de métier ainsi que l'audit des normes implicites et du système de croyance.

***Les ressources échangées au travail*** L'échange social est caractérisé par de multiples ressources au cœur de la réciprocation qui varient dans le temps et en nature (Sahlins, 1972 *in* Delobbe et *al.*, 2005) et selon nous en nombre. Ainsi l'acquisition des savoir-faire



## Conclusion générale

est réciprocquée par la promotion du salarié, elle-même conduisant à une loyauté et une fidélité plus forte de l'individu à son groupe ou son entreprise. Ces ressources sont toutes autant tangibles qu'intangibles, le rôle de la confiance, de l'information, des savoir-faire et de l'autonomie sont au cœur de ce mécanisme de réciprocation qui induit la formation et le maintien des promesses (ou des obligations). Nous pensons ainsi que lorsque le climat est propice aux échanges (L.M.X, S.O.P, T.M.X élevés) les obligations de la relation d'emploi sont plus largement diffusées. Le salarié dispose dès lors d'un nombre plus important de sources d'information quant à ce que l'entreprise attend de lui ; ce qui augmentera la clarté des rôles et diminuera la conflictualité (de rôle).

### 3. Les apports méthodologiques

Nos apports méthodologiques tiennent en une proposition d'étude des contrats psychologiques par une méthodologie qualitative que nous avons suivie pour ce travail doctoral. Les outils de codage que nous avons utilisés sont classiques et liés à notre logique inductive. Nous pensons que notre analyse sémantique structurale selon la méthode de Mucchielli (1998) est un outil adapté à l'étude du schéma mental ; cependant cette méthode ne permet pas de généraliser des connaissances, d'autres analyses sont nécessaires. Nous avons réalisé sans difficulté les cartographies et le codage en utilisant le logiciel Excel qui fournit sans contredit les possibilités de classer, ordonner, trier, créer des schémas et des tableaux. Nous n'avons cependant pas comparé l'utilisation d'un logiciel tel qu'Nvivo avec notre procédé pour établir des écarts, ce qui n'était pas l'objet de notre travail. Par ailleurs nous pensons que la succession de traitements de données assure une validité interne plus forte car elle permet au chercheur de critiquer ses précédents traitements en comparant ses résultats. Lors des entretiens nous nous sommes attachés à poser des questions le plus précisément possible ce qui nous a permis de collecter des données en générant moins d'informations d'ordre général. Lorsque les questions sont plus ciblées, il faut pour cerner l'objet de recherche (nos objets) augmenter le nombre de questions. De plus le vocabulaire utilisé doit être en conformité avec celui employé par la population étudiée afin de garantir une véritable compréhension pour l'interviewé et pour

## Conclusion générale

fiabiliser ensuite l'interprétation du chercheur. Le nombre d'entretien réalisé suit le principe de saturation des données ; comme en grounded theory (Point et Voynnet-Fourboul, 2006) nous préconisons un nombre plus restreint d'entretien pour un traitement des données en profondeur. Lors des entretiens nous préconisons un recentrage du locuteur lors des interviews pour rester focalisé sur les questions qui font l'intérêt de la recherche (pas de saga) et l'utilisation de questions d'approfondissement *a minima* qui tendraient, le cas contraire, à provoquer des réponses trop éloignées de la question initiale posée au locuteur et complique les comparaisons entre les réponses des différentes interviews. La phénoménologie étudiée ne peut être captée uniquement par des entretiens (Yin, 2009), les brochures et les documents fournissent certes des informations très intéressantes et détaillées mais elles ne remplacent pas la présence du chercheur sur son terrain. Nous pensons que pour des études à visée compréhensive la collecte de données issues de l'observation est d'une richesse inestimable ; elle demandera de la part du chercheur une acuité supplémentaire pour leur compilation. Le chercheur s'aidera d'une base de données spécifique à l'étude (archivage rigoureux) car elle témoigne de son vécu en entreprise (tel un salarié). Le travail demande également une préparation accrue, pour généraliser la connaissance ; les outils qualitatifs tels que les diagrammes de causalité sont de véritables moyens de construction de modèle dont la logique de l'analyse est le cluster cause/conséquence.

Nous proposons pour des études de cas, des recherches ethnographiques et un traitement de données qui pourrait suivre la progression ci-dessous. Elle est adaptée aussi pour la recherche qualitative des contrats psychologiques. Notre retour d'expérience est le suivant :

(1) Découper le phénomène étudié en des sous-ensembles d'étude et veiller à leur complémentarité dans les apports de la recherche (préparation accrue en vue des apports de la recherche). Les sous-questions de recherche ou les propositions de recherche sont très utiles à ce moment ; elles sont des drivers clefs pour répondre à la question de recherche principale et à la problématique plus générale dans laquelle s'inscrit la recherche. Elles représentent des axes de recherche qui sont des pistes et des résultats

## Conclusion générale

possibles d'apports, leur complémentarité apporte vraisemblablement une qualité accrue à la réponse à la question de recherche principale : « rester centré sur la problématique de la recherche »

(2) Réaliser des résumés et/ou des synthèses des entretiens après les entretiens pour conserver les idées maîtresses et recommencer une série d'entretiens si nécessaire pour compléter les premiers s'ils sont jugés insuffisants.

(3) Commencer des codages ouverts sans catégories *a priori* pour faciliter l'émergence de thèmes non prévus par le chercheur en procédant par triangulation des données

(4) Être prêt à utiliser différents traitements de données pour répondre à chacune des propositions ou des sous-questions de recherche (notion de bricolage méthodologique). Vérifier la possibilité des combinaisons des différents traitements de données lorsqu'ils ont pour objectif de répondre aux sous-questions ou aux propositions de recherche

(5) Remettre en cause son travail et réviser les traitements de données pour assurer la validité interne de la recherche en laissant un temps de maturation entre deux révisions. Emettre régulièrement des critiques sur l'objectivité de son travail pour garantir une validité interne et par conséquent externe à la recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Dans notre cas, par exemple, l'analyse structurale sémantique nous a permis de conforter la validité de notre analyse thématique et réciproquement.

Plus généralement nous préconisons pour l'étude du contenu des contrats psychologiques, une méthodologie qualitative basée sur des interviews suivies par (i) les résumés/synthèses, (ii) une analyse thématique (croyances) (iii) une analyse sémantique conceptuelle (schéma mental et contrat normatif), (iv) puis une dernière analyse selon le cluster cause/conséquence à la libre appréciation du chercheur (différentes méthodologies existent) ; ce dernier traitement a pour objet d'aborder le contenu du contrat dans des actions propres aux personnes interviewées (causes/conséquences aux dires du locuteur).

#### 4. Les limites de la validité interne et externe

La validité externe de la recherche porte principalement sur la démarche même de recherche. « *Seul le chercheur est réellement en mesure de dire comment le terrain a été*

## Conclusion générale

*pris en compte, et comment il entend dépasser les spécificités locales [...] deux aspects doivent être pris en compte 1) la manière de choisir le terrain d'étude et 2) la manière d'analyser les données collectées.* » (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, *in* Thiétart et coll., 2007, p.291). La validité externe en méthodologie qualitative tient à sa validité interne (Miles et Huberman, 2003).

La première insuffisance de cette étude réside dans l'absence de comparaison avec d'autres entreprises qui plus est du même secteur d'activité ; ce qui représente le revers de la médaille des études ethnographiques. Cette première recherche nécessite d'autres explorations de ce type pour consolider des connaissances généralisables et généralisées à ce sujet ce qui fragilise notre apport sur le rôle de la fonction RH dans l'opérationnalisation de la R.S.E.

La seconde limite est la focalisation sur une des populations de l'entreprise dont la similitude des caractéristiques, l'ancienneté et le parcours professionnel peuvent représenter un biais dans les réponses ou un modérateur voire un médiateur des comportements. Il s'agit d'un sous-groupe dans l'entreprise dont le comportement est homogène et qui ne reflète pas la totalité des croyances partagées et des normes occupationnelles (problème de distribution de l'échantillon). Le contrat normatif de responsabilité sociale de l'entreprise est peut-être moins exhaustif que ce que nous présentons et d'autres salariés sont peut-être en difficulté pour gérer leur identification au groupe, au métier et à l'entreprise. Notre échantillon est relativement restreint, même si notre stratification veille à une limitation des biais nous pouvons relever la faiblesse du nombre d'entretiens. Nonobstant nous avons conservé à l'idée pour la réalisation de nos entretiens que le principe de saturation en méthodologie qualitative guide la prolongation du nombre d'entretien (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Nous rappelons que pour les directeurs d'agence la saturation a été atteinte au huitième entretien. Cette appréciation ne valide pas pour autant la représentativité de notre groupe vis-à-vis des salariés de l'entreprise Adecco comme des salariés du secteur du travail temporaire et encore moins des salariés des DRH en général.

## Conclusion générale

En dernier lieu, notre proposition d'un modèle explicatif mérite des tests voire d'autres recherches qualitatives selon une méthodologie identique pour consolider le rôle des variables que nous présentons et la chaîne de causalité qui forment le processus des comportements socialement responsables. Existe-t-ils d'autres antécédents majeurs ? Ce modèle est-il valable pour tous (i) les critères de la R.S.E (ii) hors du contexte français et (iii) au sein des DRH d'autres secteurs d'activité ?

### 5. Les perspectives de recherche

Les prolongations de cette recherche sont nombreuses :

***Les ressources échangées au travail*** Tout d'abord continuer à identifier les ressources échangées entre les managers, les collaborateurs, et mieux cerner les concepts du S.O.P, du L.M.X et du T.M.X pour véritablement séparer les concepts. A trois vouloir les relier et à chercher des covariations, il se peut qu'en définitive ces concepts soient en réalité beaucoup trop proches pour être distingués. Existe-t-il une taxonomie qui supporte l'étude de la relation d'échange en fonction du rôle des personnes présentes? Autrement dit dans une situation particulière de travail, est-ce que la création d'une taxonomie selon les ressources échangées conduirait à l'utilisation d'un concept particulier (L.M.X ou S.O.P ou T.M.X)? Cette réflexion amènerait le chercheur à opérationnaliser plus largement le concept de la théorie de l'échange social en entreprise et à mieux comprendre la nature des ressources au cœur de la réciprocation sans tenir compte des rôles des parties contractantes (notion de hiérarchie : leader/collaborateur).

***Les contrats psychologiques*** Les contrats psychologiques dans les organisations sont réduits en GRH à l'étude des dimensions du contrat psychologique sous la forme d'une échelle psychométrique (Rousseau, 1990 ; Sels et *al.*, 2004) alors que le contrat psychologique n'est pas un outil. Il fournit un cadre d'analyse de la relation d'emploi basé sur la norme de réciprocité. Nous invitons les chercheurs à dépasser l'angle d'approche quantitatif pour aborder le contenu des contrats psychologiques avant de construire une nouvelle échelle de mesure des caractéristiques, véritable grille de lecture de la relation d'emploi qui depuis 1990 comme le précise Rousseau a pu changer. Qu'en est-il réellement

## Conclusion générale

de nos jours de la validité de cette échelle dont s'emparent encore les chercheurs 25 ans plus tard. Rousseau déjà en 1995 relève que les promesses et les obligations des contrats psychologiques évolueront à mesure que les entreprises se transforment en adhocratie. Sans remettre en cause arbitrairement cette échelle de mesure, « capte-t-elle encore » l'ensemble des caractéristiques de la relation d'emploi ? Nous rappelons que cette échelle de mesure est valable dans un contexte émique (contextuel et donc variable) ; par conséquent de nouvelles recherches pourraient voir le jour selon notre méthodologie qualitative afin de déterminer les dimensions du contrat psychologique à (i) l'heure de la R.S.E et (ii) de la flexibilité organisationnelle. De plus est-il possible de créer un modèle intégrateur qui expliquerait la formation des obligations de la relation d'emploi en incluant des facteurs d'ordre individuel (1<sup>er</sup> niveau) et de groupe (2<sup>ème</sup> niveau) pour représenter le processus de formation des obligations de manière plus globale voire en sa totalité ?

*La gestion désaccords et la performance 'in-rôle'* D'autre part le concept des contrats psychologiques est employé pour « prédire » les comportements positif ou négatif en fonction du développement de la brèche mais ne précise en rien quant à l'influence du groupe sur l'individu. Quels sont les effets du groupe sur les contrats psychologiques et comment se forme le schéma mental dans cette perspective interactionniste ? De cette réflexion découle une autre perspective de recherche : celle de l'impact de la justice organisationnelle sur la formation de la brèche. Quels sont précisément les éléments concourant à la perception d'une injustice procédurale ? Quelles sont les natures (typologie) des injustices qui entrent en compte pour la perception de la brèche ? Quels sont les éléments qui participent exhaustivement à l'incongruence ? Il existe bien d'autres recherches qui pourraient intégrer les processus de socialisation formelle ou informelle ainsi que le rôle de la culture de l'entreprise et/ou du métier (Occupational Culture) sur la formation des contrats psychologiques.

*La socialisation organisationnelle et les contrats psychologiques* Une autre prolongation de recherche croisant socialisation et contrat psychologique serait de considérer la période en entreprise comme une période de socialisation permanente et de

## Conclusion générale

comprendre à quels rythmes les contrats changent et pourquoi ? Lorsque le salarié entre dans une nouvelle entreprise quel est l'effet du temps sur les contrats psychologiques : les schémas, les obligations de la relation d'emploi et les attentes des salariés, sachant qu'une partie des salariés ont des durées de vie en poste moins importantes. A titre d'exemple existe-t-il un schéma mental de la relation d'emploi par secteur d'activité, sachant que le contrat psychologique est réputé incomplet à l'entrée en entreprise et que le salarié reste moins longtemps en poste ou au sein de la même entreprise ? Qu'en est-il pour les intérimaires et les plus jeunes salariés de la génération Z qui entreront bientôt sur le marché de l'emploi, dispose-t-il d'un pré-schéma identique et sinon quels en sont les contenus ?

En conclusion, les recherches concernant les contrats psychologiques méritent plus d'attention...:

-sur les **contenus** des contrats psychologiques et l'imbrication des niveaux individuelles et du groupe (contrat normatif)

-sur la construction d'une **méthodologie qualitative** en vue de la généralisation des connaissances visant de nouveaux apports théoriques pour mieux comprendre le rôle de

-la **socialisation** organisationnelle et des outils lors de l'entrée des salariés comme de sa « resocialisation organisationnelle » après plusieurs années passées au sein de la même entreprise

-des **relations interpersonnelles** au travail à la lumière des concepts du L.M.X, S.O.P et T.M.X et de la culture organisationnelle ou du métier (dite occupationnelle)

Ces prolongations de recherche viseraient à construire des connaissances bien plus précises sur les mécanismes de l'échange social en entreprise. Quels sont les incidences de la personnalité sur la formation des contrats psychologiques ? Quelles sont les influences des facteurs de contingence comme le système d'information, l'organisation du travail et la culture organisationnelle/métier sur la formation et le maintien des promesses ?

## Liste des tableaux

## Liste des figures et des schémas



## Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
1	Les recherches concernant les comportements des salariés et la R.S.E	32
2	Les types de contrats psychologiques	37
3	Synthèse des propositions de recherche	41
4	Structure détaillée de la thèse	51
5	Les référentiels et les normes en matière de R.S.E	64
6	Les caractéristiques de la diversité et les politiques de ressources humaines	73
7	Les « contractants »	93
8	Le schéma de la relation d'emploi	104
9	Les différents moyens de contracter	107
10	Les différents contrats psychologiques	116
11	Notre recherche en synthèse	132
12	Présentation de quelques démarches de recherche	159
13	Approches de la réalité et objets de recherche	162
14	Le design versus la collecte des données : les différentes unités d'analyse	166
15	Relier les concepts, les propositions de recherche et les données	170
16	Exemples d'obligations issues de promesses dans le cas de notre étude	173
17	Les entretiens libres pour comprendre les métiers de l'entreprise et la R.S.E Adecco France	174
18	Les thèmes et les questions à destination des directeurs d'agence	181
19	Les thèmes et les questions à destination des responsables de recrutement	182
20	Bilan des interviews de notre recherche	190
21	La fonction RH au centre de la R.S.E	208
22	Les DRH et la mise en œuvre de la R.S.E	210
23	Les ressources échangées par les directeurs d'agence selon les questions de l'interview les concernant	316
24	Les ressources échangées par les directeurs d'agence et les responsables de recrutement	318
25	Des ressources échangées par les responsables de recrutement	320
26	Récapitulatif des éléments échangés entre les directeurs d'agence et les responsables de recrutement	321
27	Les caractéristiques du management des directeurs d'agence	323
28	Le contrat normatif de responsabilité sociale	326
29	Les caractéristiques du L.M.X selon les causes et les conséquences	328

## Liste des figures et des schémas

N° de la figure	Titre de la figure	Page
1	La communication de la R.S.E Adecco aux parties prenantes	45
2	Les traitements de données successifs de notre travail doctoral	48
3	Les obligations de la relation d'emploi dans la perspective de l'échange social	50
4	Le modèle de Svensson et <i>al</i> (2010)	62
5	Les relations potentielles entre le contrat psychologique et le L.M.X	113
6	Les relations potentielles entre le contrat psychologique et le support organisationnel perçu	115
7	Modèle de développement de la brèche et de la violation de Morrison et Robinson	120
8	Le rôle du L.M.X dans le développement de la relation d'emploi	123
9	L'influence modératrice de la socialisation sur les relations d'emploi vu sous l'angle du L.M.X	124
10	La relation tripartite du travail temporaire	138
11	L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche	153
12	Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative	163
13	Trois modalités de constitution de données	165
14	La convergence des preuves	167
14'	« Maintenir la chaîne des preuves »	168
15	Problématique de la démarche de traduction	168
16	La grille d'analyse des comportements socialement responsables	187
17	Synthèse des rôles pour professionnels des RH	209
18	La gestion des comportements socialement responsables	217
19	Les comportements socialement responsables	357

N° du schéma	Titre du schéma	Page
1	Les propositions de recherche et les comportements socialement responsables	42
2	La formation du contrat psychologique	89
3	Le changement dans les contrats	99
4	La création du Contrat Normatif	105
5	La formation des obligations socialement responsables	122
6	Le groupe Adecco France	142
7	Le management de la qualité de l'entreprise Adecco France	144
8	Le cheminement général de la recherche peut ainsi être schématisé de la façon suivante	151
9	Schématization théorique explicative	156
10	La locution des interviewés	186
11	La DRH, la fonction leader pour la R.S.E	214
12	Les 4 postures des DRH	215
13	Des actions en phase recruter et déléguer	247
14	Le maintien des obligations d'emploi et les relations supposées	314
15	L'interrelation potentielle entre le L.M.X, le S.O.P, le T.M.X et la mutualisation des obligations la relation d'emploi	329

# BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie

- Acquier A. et Aggeri F. (2008)**, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 180, n°11, pp. 131-157.
- Acquier A. et Gond J.-P. (2006)**, « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Gestion/HEC Montréal*, vol. 31, n° 2, p. 83-91.
- Acquier A. et Gond J.-P. (2007)**, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. (French) », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°2, pp. 5-35.
- Acquier A., Gond J.-P. et Igalens J. (2006)**, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Working Paper HEC Université de Liège*.
- Acquier A., Gond J.-P. et Pasquero J. (2011)**, « Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman », *Business & Society*, vol. 50, n°4, pp. 607-646.
- Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2004)**, « Responsabilité Sociale des Entreprises: La mesure détournée ? »,.
- Anderson N. et Schalk R. (1998)**, « The psychological contract in retrospect and prospect », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 637-647.
- Andersson L.M. et Batman T.S. (2000)**, « Individual environmental initiatives championing natural environmental issues in U.S Business Organizations », *Academy Journal of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 548-570.
- Andersson L., Shivarajan S. et Blau G. (2005)**, « Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n°3, pp. 295-305.
- Ardichvili A. (2013)**, « The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics A Relational Model », *Human Resource Development Review*, vol°12, n°4, pp.456-473.
- Aselage J. et Eisenberger R. (2003)**, « Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°5, pp. 491-509.
- Ashforth B.K. et Saks A.M. (1996)**, « Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1, pp. 149-178.

## Bibliographie

**Autissier D. Vandangeon-Derumez, Vas A. (2010),** *Conduite du changement : concept clés*, Dunod.

**Banks G.C., Batchelor J.H., Seers A., O'Boyle E.H., Pollack J.M. et Gower K. (2014),** « What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n°2, pp. 273-295.

**Barin Cruz L., Chebbi H. et Chtourou W. (2011),** « Towards a sustainable strategic formation process », *M@n@gement*, vol. 14, n°3, pp. 184-207.

**Barth I. et Falcoz C. (2007),** *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, ed L'Harmattan.

**Barth I. et Falcoz C. (2010),** *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, édition ems management & société, 263p.

**Barnard C.I. (1938),** *The function of the Executive*, Harvard University Press.

**Baruel Bencherqui D., Flanchec A. Le et Mullenbach-Servayre A. (2011),** « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, vol. 8, n°48, pp. 14-36.

**Bartunek J.M, Rousseau D.M., Rudolph J.W, DePalma J. (2006),** « On the Receiving End, Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, n°2, pp. 182-206.

**Battisti M., Fraccaroli F., Fasol R. et Depolo M. (2007),** « Psychological Contract and Quality of Organizational Life: An Empirical Study on Workers at a Rest Home », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n°4, pp. 664-689.

**Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Morin D. (2008),** « Gestion des Ressources Humaines Développement Durable et Responsabilité Sociale », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 77-140.

**Bender A.-F. (2004),** « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°151, pp. 205-218.

**Blau P.M. (2008),** *Exchange & Power in social life*, 12ème édition, U.S.A, Transaction Publishers, 352 p.

**Brenet T. (2010),** *La diversité dans l'entreprise: les bonnes pratiques*, AFNOR, 156 p.

**Broise P. de la et Lamarche T. (2006),** « Responsabilité Sociale: vers une nouvelle communication des entreprises ? », *Lille : Septentrion*.

**Bry F. De, Igalens J. et Peretti J.-M. (2010),** *Ethique et Responsabilité Sociale*, Editions EMS, 357 p.

## Bibliographie

**Buisson M.-L. (2005)**, « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n°4, pp. 147.

**Bunderson J.S. (2001)**, « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, pp. 717-741.

**Bunderson J.S. et Sutcliffe K.M. (2002)**, « Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, pp. 875-893.

**Capron M. et Quairel F. (2006)**, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, n°1, pp. 5-17.

**Capron M. et Quairel F. (2009)**, « Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation », *La Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 4, n°2, pp. 19-29.

**Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007)**, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Repères, 122 p.

**Capron M. et Petit P. (2011)**, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°9.

**Carlisti B. et Karolewicz F. (2005)**, *RH et développement durable*, Eyrolles.

**Carroll A.B. (1979)**, « A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.

**Carroll A.B. (1991)**, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pp. 39-48.

**Carroll A.B. (1998)**, « The Four Faces of Corporate Citizenship », *Business & Society Review*, vol. 100/101, n°1, pp. 1-7.

**Carroll A.B. (1999)**, « Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, n°3, pp. 268-295.

**Carroll A.B. et Näsi J. (1997)**, « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n°1, pp. 46-51.

**Cézanne C. et Rubinstein M. (2012)**, « La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise : une application à l'industrie française des télécommunications », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°12.

**Chaveau A. et Rosé J.-J. (2003)**, *L'entreprise Responsable*, Editions d'Organisation, 362 p.

## Bibliographie

- Chernyak-Hai L. et Tziner A. (2013)**, « Organizational citizenship behaviors: Socio-psychological antecedents and consequences », *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 25, n°3, pp. 53-92.
- Cherré B., Laarraf Z. et Yanat Z. (2014)**, « Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°100, pp.143-172.
- Combemale M. et Igalens J. (2005)**, *L'audit Social*, Presse Universitaire de France.
- Conway N., Briner R.B. (2005)**, *Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford, U. K., Oxford University Press.
- Cornet A. (2007)**, « Gestion de la diversité: enjeu stratégique ? », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Canada.
- Coulon R. (2006)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, pp. 48.
- Coyle-Shapiro J. et Kessler I. (2000)**, « Consequences of the Psychological Contract for the employment relationship: A Large Scale Survey », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, pp. 903-930.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore L.M. et Taylor M.S. (2005)**, *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, New Ed edition, Oxford; New York, OUP Oxford, 400 p.
- Coyle-Shapiro J.A.-M. (2002)**, « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n°8, pp. 927-946.
- Crane A. et Matten D. (2007)**, *Business Ethics*, second ed, Oxford University Press.
- Crocker J., Fiske S.T. et Taylor S.E. (1984)**, « Schematic Bases of Belief Change », in J. Richard Eiser (dir.), *Attitudinal Judgment*, Springer New York, Springer Series in Social Psychology, pp. 197-226.
- Dahlsrud A. (2008)**, « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n°1, pp. 1-13.
- Dhaouadi I. (2008)**, « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise: vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, pp. 19-32.
- Davis K. (1960)**, « Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? », *California Management Review*, vol. 2, n°3, pp. 70-76.
- Dejoux C. (2008)**, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod.

## Bibliographie

**Delobbe N. et Vandenberghe . (2001)**, « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire », *Le Travail Humain*, n°64, pp. 61-89.

**Delobbe N., et Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (2005)**, Comportement organisationnel volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, de Boeck édition.

**Delobbe N. (2012)**, « Contribution des informations préalables à l'entrée, des échanges avec les collègues et les supérieurs, et de la formation à l'ajustement des recrues: rôle médiateur des brèches du contrat psychologique », *XXIIIème Congrès de l'Agrh, Nancy*.

**Dick R. Van (2001)**, « Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology », *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, n°4, pp. 265-283.

**Dietrich A. (2010)**, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, pp. 30-38.

**Dowling J. et Pfeffer J. (1975)**, « Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior », *The Pacific Sociological Review*, vol. 18, n°1, pp. 122-136.

**Drumond V. (2010)**, *Le management interculturel*, Gereso édition.

**Egri C.P. et Herman S. (2000)**, « Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 571-604.

**Epstein M. et Buhovac A. (2010)**, « Solving the sustainability implementation challenge », *Organizational Dynamics*, vol. 39, n°4, pp. 306-315.

**Elkington J. (1997)**, « Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business », *Environmental Quality Management*, vol. 8, n°1, pp. 37-51.

**Fabre C. et Gatignon A.-L. (2005)**, « Les pratiques participatives de RSE sont-elles si faciles à gérer ? Une analyse par le Contrat Psychologique », *XVIème Congrès de l'Agrh, Paris*.

**Fabre C. et Roussel P. (2013)**, « L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 87, pp. 3-22.

**Fassin D. (2002)**, « L'invention française de la discrimination », *Revue française de science politique*, vol. 52, n°4, pp. 403-423.

**Feldman D.C. (1994)**, « Who's Socializing Whom ? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations », *Human Resource Management Review*, vol. 4, n°3, pp. 213.



## Bibliographie

- Féron M. (2008)**, « Le management des collectifs de travail en G.R.H: quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ? », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 18, p. 57-71.
- Fraise A.-S. et Guerfel-Henda S. (2005)**, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de mesure de management des ressources humaines ? », *XVIème Congrès de l'Agrh, Paris*.
- Frederick W.C. (1994)**, « From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought », *Business & Society*, vol. 33, n°2, pp. 150-164.
- Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L. et Colle S. de (2010)**, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 363 p.
- Frimousse S. et Peretti J.-M. (2007)**, « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Management & Avenir*, vol. 4, n°14, pp. 105-118.
- Gannouni K., Frimousse S. et Peretti J.-M. (2010)**, « Diversité des emplois et perception d'équité », *Management & Avenir*, vol. 38, n°8, pp. 257-275.
- Garavan T.N., Heraty N., Rock A., Dalton E. (2010)**, « Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, n°5, pp. 587-613.
- Gatignon-Turneau A. (2005)**, « Proposition d'une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de R.S.E des salariés », *XVIème Congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine*.
- Gatignon-Turneau A.-L. (2012)**, « Les conséquences des programmes de soutien organisationnel à l'engagement bénévole international en partenariat avec une ONG pour les salariés volontaires », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 85, pp. 3-19.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008)**, *Méthodologie de la recherche réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson education, 383 p.
- Gendron C. (2000)**, « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue du MAUSS semestrielle*, n°15, pp. 320-325.
- Gendron C. (2006)**, « Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », *Gestion*, vol. 31, n°2, pp. 55-64.
- Gendron C., LaPointe A. et Turcotte M.-F. (2004)**, « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. (French) », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n°1, pp. 73-100.

## Bibliographie

**Germain C. et Gates S. (2007)**, « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises », *28ÈME Congrès de L'AFC*, pp. 1-14.

**Glaymann D. (2007)**, *L'intérim*, Paris, Editions La Découverte, 118 p.

**Gond J.-P., Igalens J., Swaen V. et Akremi A.E. (2011)**, « The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n°1, pp. 115-132.

**Gouldner A.W. (1960)**, « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, pp. 161-178.

**Graen, G.B. et Scandura T.A. (1987)**, « Toward a psychology of dyadic organizing », *Research in Organizational Behavior*, vol 9, pp. 175-208.

**Graham J.W. (1991)**, « An essay on organizational citizenship behavior », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, n°4, pp. 249-270.

**Greenberg J. (1987)**, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *The Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp. 9-22.

**Grimand A. et Vandangeon-Derumez I. (2010)**, « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *XXIème Congrès de l'Agrh, Saint-Malo*, pp. 1-28.

**Groves K.S. et LaRocca M.A. (2000)**, « Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, n°2, pp. 215-229.

**Guerfel-Henda S. Brousillon G.A. (2011)**, « Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle », *Management & Avenir*, vol 3, n° 43, pp. 239-252.

**Guerrero S. (2005)**, « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n°1, pp. 112-144.

**Guerrero S. (2009)**, *Les outils RH*, Dunod, p.250.

**Guest D.E. (1998)**, « Is the psychological contract worth taking seriously? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 649-664.

**Hansen C.D., Kahnweiler W.D. (1997)**, « Executive Managers: Cultural Expectations through Stories about Work », *Journal of Applied Management Studies*, vol. 6, n° 2, pp.117-138.

**Helfrich V. (2010)**, « Peut-on normaliser efficacement la R.S.E et ses pratiques? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n° 1, pp. 51-60.

## Bibliographie

**Herriot P. (2001)**, *The employment relationship between: a psychological perspective*, Howe: Routledge.

**Herrbach O., Mignonac K. et Sire B. (2004)**, « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux Théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *XVème Congrès de l'Agrh, Montréal, Canada*.

**Herzberg J. (1971)**, *Work and the nature of man*, Staples Press, 203 p.

**Hollingshead A.B. et Scott Poole M. (2012)**, *Research Methods for studying groups and teams*, Routledge Communications Series, 457 p.

**Homans G.C. (1958)**, « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, vol. 63, n°6, pp. 597-606.

**Igalens J. (2004)**, « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°152, pp. 151-156.

**Igalens J. et Peretti J.-M. (2008)**, *Audit Social*, Editions d'Organisations Eyrolles.

**Igalens J. et Point S. (2009)**, *Vers une nouvelles gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, 224 p.

**Igalens J. et Gond J.P. (2010)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> ed, Presses Universitaires de France, 128 p.

**Igalens J. et Tahri N. (2010)**, « Pour une nouvelle GRH, Tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *XXIème Congrès de l'Agrh, Saint-Malo*.

**Igalens J. et Tahri N. (2012)**, « Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°83.

**Imbs P. (2005)**, *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, édition EMS management & société.

**Imbs P. (2009)**, « Stratégies de Légitimation des entreprises socialement Responsables », *XXème Congrès de l'Agrh, Toulouse, pp. 1-17*.

**Jensen T. et Sandström J. (2011)**, « Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility », *Organization Studies*, vol. 32, n°4, pp.473-488.

**Johnson S.D., Koh H.C. et Killough L.N. (2009)**, « Organizational and Occupational Culture and the Perception of Managerial Accounting Terms: An Exploratory Study Using Perceptual Mapping Techniques », *Contemporary Management Research*, vol. 5, n°4, pp. 317-342.

**Kickul J. (2001)**, « When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n°4, pp. 289-307.

## Bibliographie

- Kickul J.R., Neuman G., Parker C. et Finkl J. (2001)**, « Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 13, n°2, pp. 77-93.
- Kostova T. et Zaheer S. (1999)**, « Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, pp. 64-81.
- Laker D.R. et Steffy B.D. (1995)**, « The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment », *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 10, n°3, pp. 645-660.
- Lam H. et Khare A. (2010)**, « HR's Crucial Role for Successful », *Journal of International Business Ethics*, vol. 3, n°2, pp.3-15. *Journal of International Business Ethics*
- Lamarche T. (2009)**, « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 4, n°2, pp. 4-18.
- Laufer J. (2003)**. « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, pp. 143-173.
- Launay M. (2004)**, *Psychologie cognitive*, Paris, Hachette, 242 p.
- Lemire L. et Martel G. (2007)**, *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*, PUQ, 442 p.
- Linnenluecke M.K. et Griffiths A. (2010)**, « Corporate sustainability and organizational culture », *Journal of World Business*, vol. 45, n°4, pp. 357-366.
- Linnenluecke M.K., Russell S.V. et Griffiths A. (2009)**, « Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability », *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n°7, pp. 432-452.
- Liu Y., Keller R.T. et Shih H.-A. (2011)**, « The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance », *R&D Management*, vol. 41, n°3, pp. 274-287.
- Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M. et Latham G.P. (1981)**, « Goal setting and task performance: 1969-1980 », *Psychological Bulletin*, vol. 90, n°1, pp. 125-152.
- Logson J.M. et Wood D.J. (2005)**, « Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n°1, pp. 55-67.
- Major D.A., J W., Chao G.T. et Gardner P.D. (1995)**, « A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n°3, pp. 418-431.

## Bibliographie

**March J.G. et Simon H.A. (1993)**, *Organizations*, Édition : 2nd Edition, Cambridge, Mass., USA, Wiley-Blackwell, 300 p.

**Margolis S.L. et Hansen C.D. (2002)**, « A Model for Organizational Identity: Exploring the Path to Sustainability during Change », *Human Resource Development Review*, vol. 1, n°3, pp. 277-303.

**Martin G. et Hetrick S. (2006)**, *Corporate Reputations, Branding and people management: A Strategic Approach to HR*, Elsevier Ltd, 384 p.

**Massey J.E. (2001)**, « Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis », *Journal of Business Communication*, vol. 38, n°2, pp. 153-182.

**Matten D., Crane A. et Chapple W. (2003)**, « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, vol. 45, n°1, pp. 109-120.

**Matten D. et Moon J. (2008)**, « “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2, pp. 404-424.

**Mayer R.C., Davis J.H. et Schoorman F.D. (1995)**, « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 709-734.

**McWilliams A. et Siegel D. (2000)**, « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°5, pp. 603-609.

**McWilliams A. et Siegel D. (2001)**, « Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 117-127.

**Mercier S. (2010)**, « Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, n°33, pp.152-156.

**Meyer J.P. et Herscovitch L. (2001)**, « Commitment in the workplace: toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, pp. 299-326.

**Miles M.B. et Huberman M.A. (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, seconde édition, De Boeck, 626 p.

**Miller V.D. et Jablin F.M. (1991)**, « Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 92-120.

**Mintzberg H. (2004)**, *Le management voyage au centre des organisations*, Eyrolles.

**Mirvis P. (2012)**, « Employee Engagement and CSR: TRANSACTIONAL, RELATIONAL, AND DEVELOPMENTAL APPROACHES », *California Management Review*, vol. 54, n°4, pp. 93-117.

## Bibliographie

**Moon J., Matten D. et Crane A. (2003)**, « Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society », *ICCSR research Paper series*, n°13, pp. 1-28.

**Morrison E.W. et Robinson S.L. (1997)**, « When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops », *The Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 226-256.

**Mowday R.T. Porter R.M et Seers L.W. (1979)**, « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n°2, pp. 224-247.

**Mucchielli A. (2001)**, *La psychologie sociale*, ed Hachette.

**Mucchielli R. (1998)**, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Les éditions E.S.F.

**Organ D.W. (1988)**, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Mass, Lexington Books, 160 p.

**Orlitzky M., Siegel D.S. et Waldman D.A. (2011)**, « Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability », *Business & Society*, vol. 50, n° 1, p. 6-27.

**Ouchi W.G. (1981)**, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass, Addison-Wesley Pub, 192 p.

**Özbilgin M. (2008)**, *Equality, diversity and Inclusion at Work*, A Research Companion.

**Patrick H.A. (2008)**, « Psychological Contract and Employment Relationship », *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, vol. 7, n°4, pp. 7-24.

**Peretti J.-M. (2004)**, *Les Clés de l'équité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 208 p.

**Peretti J.-M. (2006)**, *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 312 p.

**Peretti J.-M. (2011)**, *Gestion des Ressources Humaines*, 11ème ed Vuibert, 246 p.

**Perrot S. (2008)**, « Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, n°3, pp. 231-258.

**Persais E. (2010)**, « RSE et GRH: quelles convergences? », *Gestion 2000*, vol. 27, n°5, pp. 149-156.

**Pesqueux Y. (2007)**, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion », *Revue Sciences de gestion*, vol. 64, pp. 209-224.

## Bibliographie

**Piret A., Nizet J. et Bourgeois E. (1996)**, *L'analyse structurale. Une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck, 172 p.

**Plane J.-M. (2008)**, *Théorie des organisations*, 3ème édition, Dunod, Les Topos, 126 p.

**Pluchart J.-J. (2011)**, « La GRH des entreprises socialement responsables », *XXIIIème congrès de l'AGRH, Marrakech*.

**Point S. et Singh V. (2003)**, « Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe », *European Management Journal*, vol. 21, n° 6, pp. 750-761.

**Point S. et Voynnet-Fourboul C. (2006)**, « Le codage à visée théorique », *RAM*, vol. 21, n°4, pp. 61-78.

**Preuss L., Haunschild A. et Matten D. (2009)**, « The rise of CSR: implications for HRM and employee representation », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°4, pp. 953-973.

**Probst G., Mercier J.-Y., Bruggimann O. et Rakotoarisoa A. (1997)**, *Organisation & management*, Les éditions d'organisation.

**Rawls J. (1987)**, *Théorie de la justice*, ed Points, édition française.

**Ralston D., Egri C., Reynaud E., Srinivasan N., Furrer O., Brock D., Alas R., Wangenheim F., Darder F., Kuo C., Potocan V., Mockaitis A., Szabo E., Gutiérrez J., Pekerti A., Butt A., Palmer I., Naoumova I., Lenartowicz T. et Starkus A. (2011)**, « A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce », *Journal of Business Ethics*, vol. 104, n°1, pp. 1-31.

**Reynaud E. (2006)**, *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, 256 p.

**Reynaud E. et Roques O. (2007)**, « Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés », *IAE Aix-en-Provence*, WP n° 809, pp. 21.

**Robinson S.L. (1996)**, « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, pp. 574-599.

**Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M. (1994)**, « Changing obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°1, pp. 137-152.

**Robinson S.L. et Morrison E.W. (1995)**, « Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, n°3, pp. 289-298.

## Bibliographie

- Robinson S.L. et Morrison E.W. (2000)**, « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°5, pp. 525.
- Roehling M.V. (2002)**, « The “Good Cause Norm” in Employment Relations: Empirical Evidence and Policy Implications », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 14, n°2, pp. 91-104.
- Roehling M.V. et Boswell W.R. (2004)**, « “Good Cause Beliefs” in an “At-Will World”? A Focused Investigation of Psychological Versus Legal Contracts », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 16, n°4, pp. 211-231.
- Roehling M.V. et Wright P. (2004)**, « Organizationally Sensible vs. Legal-Centric Responses to the Eroding Employment At-Will Doctrine », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 16, n°2, pp. 89-103.
- Roland D. et Parot F. (1991)**, *Dictionnaire de psychologie*, Presse Universitaire de France.
- Roosvelt R.T. et al. (2002)**. *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rousseau D.M. (1989)**, « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n°2, pp. 121-139.
- Rousseau D.M. (1990)**, « New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, n°5, pp. 389-400.
- Rousseau D.M. (1995)**, *Psychological Contracts in Organizations Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, 242 p.
- Rousseau D.M. (1998)**, « The “problem” of the psychological contract considered », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n°S1, pp. 665-671.
- Rousseau D.M. (2001)**, « Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 74, n°4, pp. 511.
- Rousseau D.M. et Anton R.J. (1988)**, « Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: A Policy-Capturing Study », *Human Performance*, vol. 1, n°4, pp. 273.
- Rousseau D.M. et Anton R.J. (1991)**, « Fairness and implied contract obligations in job terminations: A policy-capturing study » *Human Performance*, 1, pp. 273-289.
- Rousseau D. et Greller M. (1994)**, « Administrative Contract Makers », *Human Resource Management*, vol. 33, n°3, pp. 385-401.



## Bibliographie

**Rousseau D.M. et Tijoriwala S.A. (1998)**, « Assessing psychological contracts: Issues, Alternatives and measures », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n°S1, pp. 679-695.

**Rubinstein M. (2008)**, « Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », *Conférence EAEPE, CNAM*, pp. 1-19.

**Salancik G.R. et Pfeffer J. (1978)**, « A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design », *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n°2, pp. 224-253.

**Salzmann O., Ionescu-somers A. et Steger U. (2005)**, « The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options », *European Management Journal*, vol. 23, n°1, pp. 27-36.

**Scharma S., Sharma J. et Devi A. (2009)**, « Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management », *Business Intelligence Journal*, vol. 2, n°1, pp. 205-213.

**Scheel T. et Mohr G. (2013)**, « The third dimension: Value-oriented contents in psychological contracts », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 22, n°4, pp. 390-407.

**Schein E.H. (1985)**, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub., 392 p.

**Schein E.H. (1992)**, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, San Francisco, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 418 p.

**Schoorman F.D., Mayer R.C. et Davis J.H. (2007)**, « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, pp. 344-354.

**Schrodt P. (2003)**, « Students' Appraisals of Instructors as a Function of Students' Perceptions of Instructors' Aggressive Communication », *Communication Education*, vol. 52, n°2, pp. 106-121.

**Schwartz M.S. et Carroll A.B. (2003)**, « Corporate Social responsibility: A three Domain approach », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n°4, pp. 503-530.

**Scouarnec A. (2005)**, « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », *Management & Avenir*, vol. 4, n°2, pp. 111-138.

**Seers A. (1989)**, « Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research », *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 43, n°1, pp. 118.

**Seers A., Petty M.M. et Cashman J.F. (1995)**, « Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management A Naturally Occurring Quasi-Experiment », *Group & Organization Management*, vol. 20, n°1, pp. 18-38.

## Bibliographie

**Sels L., Janssens M. et Den Brande I. Van (2004)**, « Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°4, pp. 461-488.

**Shanley M.T. et Correa M.E. (1992)**, « Agreement between top management teams and expectations for post acquisition performance », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°4, pp. 245-266.

**Sharma S. (2000)**, « Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 681-697.

**Shore L.M. et Barksdale K. (1998)**, « Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 731-744.

**Shore L.M. et Tetrick L.E. (1994)**, *The Psychological Contract as an Exploratory Framework in The Employment Relationship*, in Trends in organizational behavior, New York, Wiley, In CL Cooper & DM Rousseau Eds.

**Sparrow P. et Cooper C. (2003)**, *The Employment Relationship: key challenges for HR*, Butterworth-Heinemann.

**Suazo M.M., Martínez P.G. et Sandoval R. (2009)**, « Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective », *Human Resource Management Review*, vol. 19, n°2, pp. 154-166.

**Suchman M.C. (1995)**, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.

**Svensson G., Wood G. et Callaghan M. (2010)**, « A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective », *Journal of World Business*, pp. 336-345.

**Tajfel H. (1982)**, « Social Psychology of Intergroup Relations », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, n°1, pp. 1.

**Tekleab A.G. et Taylor M.S. (2003)**, « Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°5, pp. 585-608.

**Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E. et Bender A.-F. (2009)**, *Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, seconde édition, Pearson education, 468 p.

**Thiéart R.-A. et coll. (2007)**, *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> ed, Dunod.

## Bibliographie

**Thomas H.D.C. et Anderson N. (1998)**, « Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 745-767.

**Thompson J.A. et Bunderson J.S. (2003)**, « Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. », *Academy of Management Review*, vol. 28, n°4, pp. 571-586.

**Trébulle F-G. et Uzan O. (2011)**, *Responsabilité sociale des entreprises : Regards croisés Droit et Gestion*, Paris, Economica, 544 p.

**Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W. et Tripoli A.M. (1997)**, « Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°5, pp. 1089-1121.

**Ulrich D. (1996)**, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business Review Press, 304 p.

**Ulrich D. et Brockbank W. (2010)**, *RH: Création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck, 310 p.

**Vos A. De, Buyens D. et Schalk R. (2003)**, « Psychological Contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity », vol. 24, n°5, pp. 537-559.

**Vroom V.H. (1964)**, *Work and Motivation*, San Francisco, Jossey Bass, 398 p.

**Waddock S. et Smith N. (2000)**, « Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship », *Business and Society Review*, vol. 105, n°1, pp. 47-62.

**Wayne S.J., Shore L.M. et Liden R.C. (1997)**, « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp. 82-111.

**Weltzien Hoivik H. von et Melé D. (2009)**, « Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n°3, pp. 551-563.

**Wood D.J. et Jones R.E (1995)**, « Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance », *The international Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n°3, pp. 229-267.

**Yin R.K. (2009)**, *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Los Angeles, Calif, SAGE Publications, Inc, 240 p.

**(2001a)**, « Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques », *2001-420*.

**(2001b)**, « Livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ».

## Bibliographie

(2004), « Loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ».

(2004), « ORSE, Rapport de mission remis au gouvernement : Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE ».

(2006), « Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances », *2006-396*.

(2009a), « Novethic, Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports Développement Durable des entreprises du CAC 40 ? ».

(2009b), « Alpha reporting, Les informations sociales dans les rapports 2009, Huitième bilan de l'application de la loi NRE ».

(2011), « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions ».

(2012), « Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale », *2012-557*.

# Annexes

## Annexe 1 Synthèse des approches théoriques de la R.S.E

(Tableau 3.1, Igalens et Gond, 2010, p.58-59)

Approche de la R.S.E	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clefs	Définition de la R.S.E	Illustrations empiriques
<b>RSE comme fonction de régulation sociale</b>	Approche fonctionnaliste <i>Comment intégrer les buts de la société et des entreprises?</i>	Objectiviste/ régulation Intégration, stabilité, régulation, convergence	Instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société	Démonstration du business case de la R.S.E par les consultants Idée des promoteurs de la RSE selon laquelle elle est un moyen de concilier recherche et bien-être social
<b>RSE comme relation de pouvoir</b>	Approche socio-politique <i>Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être</i>	Objectiviste/ changement Pouvoir, rapport de force, manipulation,	Expression de relations de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs	Rôle politique joué par les entreprises via leur politique de RSE dans des

	<i>dominée par la société?</i>	citoyenneté	sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corolaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler	pays où les gouvernements sont trop faibles pour gère le bien public	Critiques de la RSE par les groupes d'activistes qui assimilent ces pratiques à des formes de manipulation
<b>RSE comme produit culturel</b>	Approche culturaliste  <i>Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel?</i>	Subjectiviste/régulation, valeurs, représentations sociales, culture	La RSE est le produit d'une culture, c'est à dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles que qu'elles sont	Différences de pratiques et de définition de la RSE entre les pays européens et les Etats Unis	Influence des dirigeants,

			définies par de la culture l'environnement social, organisationnelle sur la culturel, organisationnel RSE et institutionnel
<b>RSE comme construction socio-cognitive</b>	Approche constructiviste <i>Comment l'entreprise et la société se co-construisent?</i>	Subjectiviste/changement Apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est une Construction des dispositifs de mesure de la sociocognitive qui est le RSE par les agences de produit temporairement notation sociale et stabilisé d'une environnementale négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociaux Processus de définition et d'élaboration de normes en matière de système de management et de reporting de la RSE



## Annexe 2 Les théories de la relation d'emploi

(Coyle-Shapiro et al., 2005, p.125)

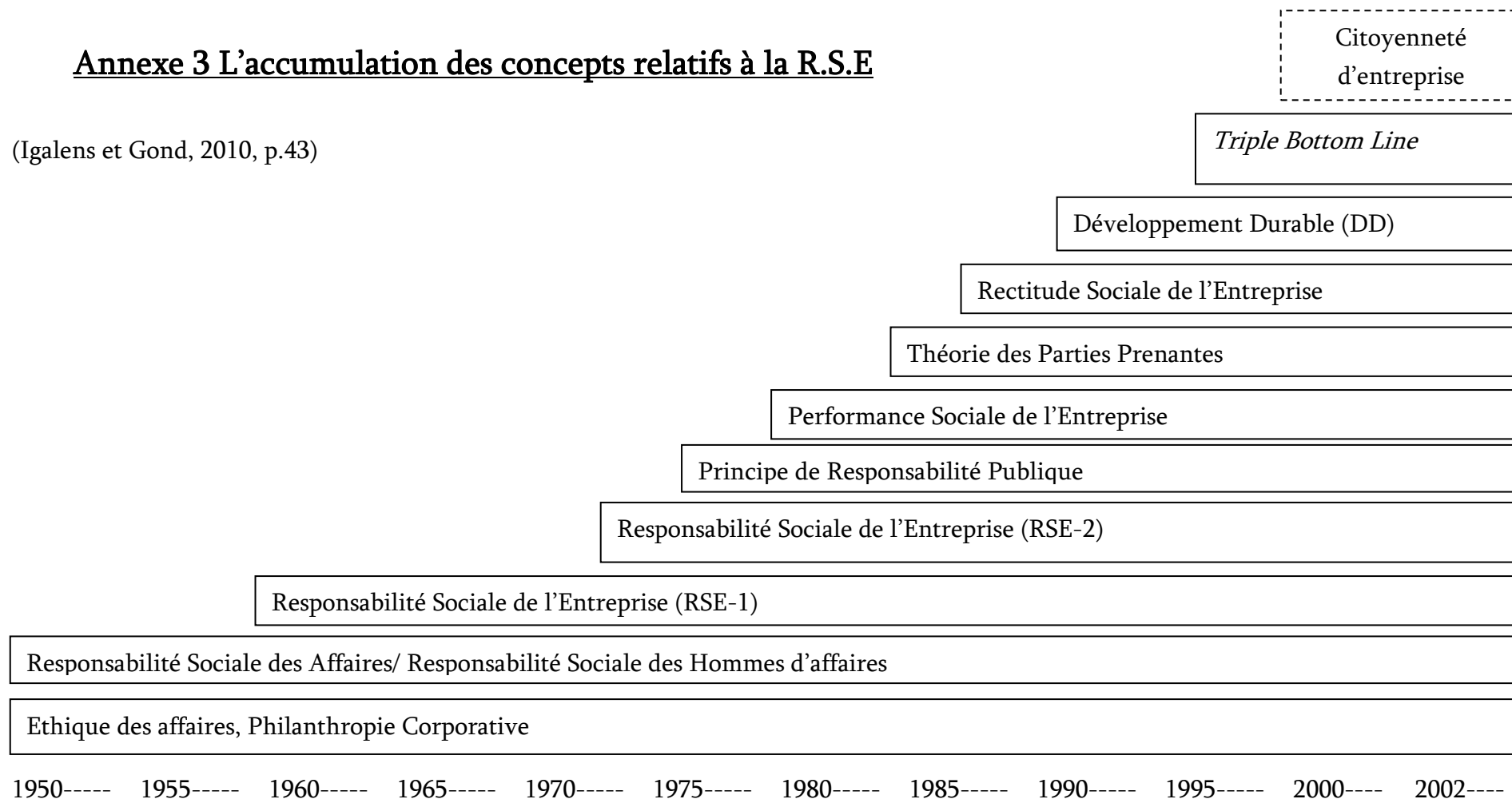
Echange social		Justice (moral et principes)	Relations industrielles	Légalité (relation contractuelle)	Economique
<b>Nature de l'échange</b>	Bénéfice mutuel	Exploration	Exploitation	Bénéfice mutuel	Ambigüité
<b>Niveau d'analyse</b>	L'individu dans un groupe comme contexte	Les individus au sein de l'entreprise	Niveau du groupe (collectif de travail)	Individu dans l'organisation	Niveau organisationnel et individuel
<b>Base de l'échange</b>	Tangible et intangible (soutien)	Tangible et intangible (traitement moralement accepté)	et Focalisation première sur les éléments tangibles (salaires, conditions de travail)	Tangible et intangible (reconnaissance, prestige)	Focalisation première sur les aspects tangibles de la relation (rémunération)
<b>Régulation de l'échange/implications pour le maintien de la</b>	Autodétermination basée sur la confiance	Moral partagée en société et normes de conduite	en Négociation collective	Agir de bonne foi	Equilibre entre l'aide et la demande

<b>relation</b>						
<b>Processus de l'échange</b>	Norme de réciprocité	Réciprocation basée sur le principe d'équité	Conflits d'intérêts et pouvoir, équilibre de la réciprocité	Partage des bénéfices (norme de réciprocité)	Transaction	Echange basé sur l'individu- maximisation de l'utilité et maximisation du profit pour l'entreprise
<b>Buts de l'échange</b>	Développement d'une relation d'emploi durable basée sur la confiance	Comportement socialement acceptable de l'employeur et satisfaction en termes de performance	Efficacité productive et justice distributive de	Satisfaction mutuelle et contrepartie financière	Bien commun pour l'individu et la société sur un marché privé	

		salarié			
<b>Influences du Groupales contexte sur l'échange</b>		Contexte social plus	Institutions	Influence de la culture	Forces économiques
		large en incorporant des normes de conduites reconnues	(négociations et de accords)	et et de la régulation externe sur les obligations	Le marché

### Annexe 3 L'accumulation des concepts relatifs à la R.S.E

(Igalens et Gond, 2010, p.43)



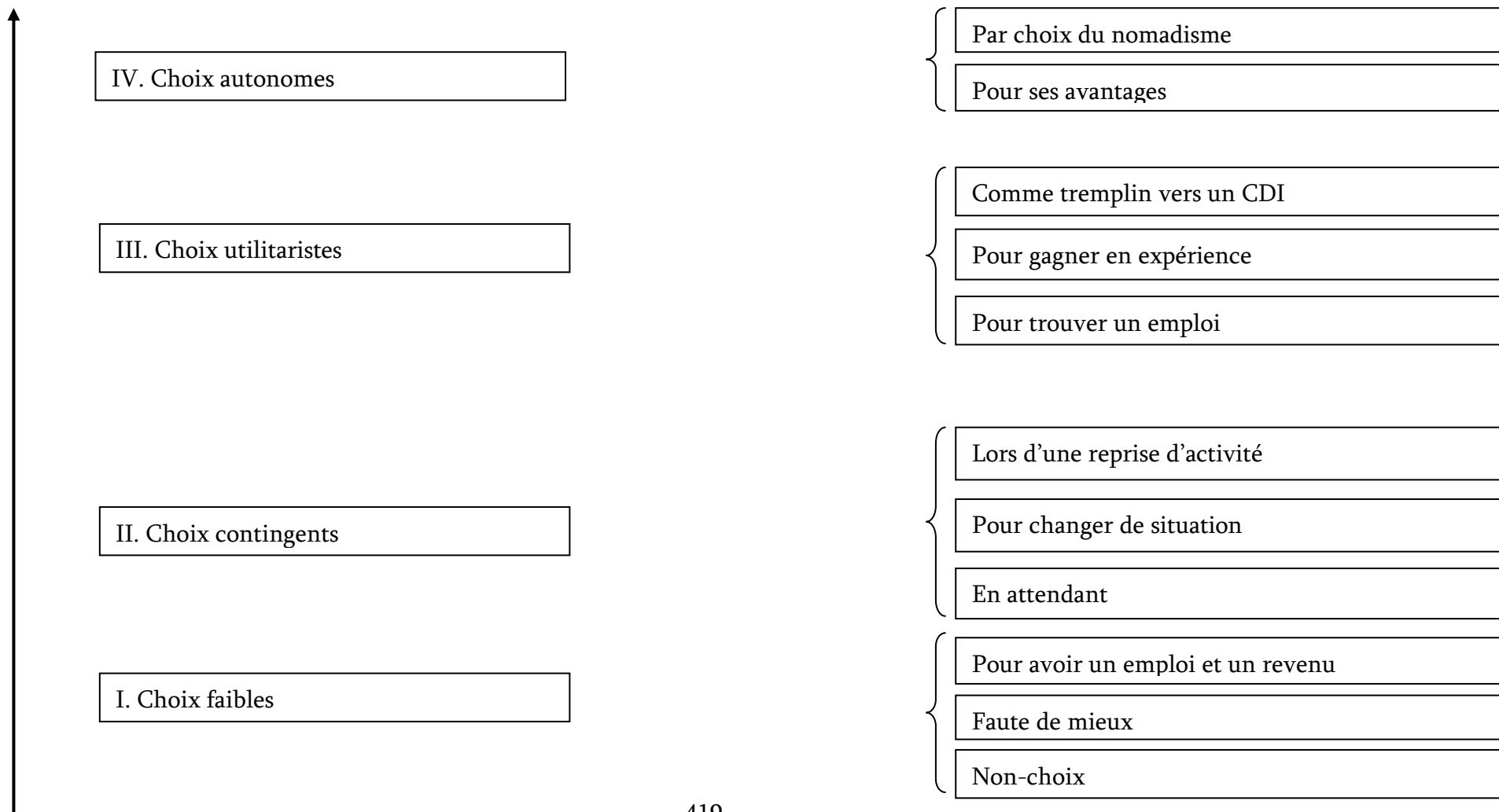
## Annexe 4 Des exemples d'obligations du salarié envers l'entreprise

Les obligations du salarié envers l'entreprise
S'adapter aux changements
Accepter un contenu de travail flexible
Rechercher des économies financières
Rechercher des moyens pour améliorer mon travail
Délivrer un travail suffisant et de qualité
Coopérer avec d'autres collègues...

Inspiré de (Campoy et *al.* in Delobbe et *al.*, 2005, p.120)

## Annexe 5 Les raisons du recours à l'intérim classées par ordre croissant d'autonomie

(Glammann, 2007, p.15)



**Annexe 6 Le travail temporaire dans ses principaux pays d'accueil**

(Glaymann, 2007, p.4)	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Nombre d'agences</b>	<b>Missions annuelles (en ETP)</b>
<b>États-Unis</b>	5500	19500	2550000
<b>Royaume-Uni</b>	6500	10000	1434000
<b>Japon</b>	17500	22148	900000
<b>France</b>	1000	6300	570000
<b>Allemagne</b>	4256	7153	399789
<b>Pays-Bas</b>	1250	4200	157000

## Annexe 7 Typologie des comportements stratégiques RSE

(Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.75)

Performance économique de l'entreprise	Risques faibles	Risques forts
Pressions des parties prenantes. Visibilité médiatiques	Opportunités faibles	Opportunités fortes
Pressions faibles  Visibilité faible	Ignorance, conformité faible ou symbolique. Stratégies engagées (militant)	Stratégies proactives : de l'intégration faible (intégration faible d'objectifs RSE dans la stratégie économique) à l'intégration substantielle (vers une intégration de la RSE dans le cœur de métier : stratégies réactives ou proactives)
Pressions fortes  Visibilité forte	Stratégies défensives : évitement, manipulation (« Les comportements défensifs entre manipulation et évitement »)	Stratégies proactives ou réactives (vers une intégration de la RSE dans le cœur de métier : stratégies réactives ou proactives)



## Annexe 8 Synthèses des questions à destination des directeurs d'agence (DA)

### Synthèse de la question M1

La connaissance des valeurs du groupe ou des valeurs du leadership n'est pas spontanée. Les valeurs et leurs pictogrammes sont affichés à la Direction Régionale et apparaissent en pied de mail ; pour une partie des DA, les valeurs existaient déjà depuis longtemps, l'entreprise les communique à nouveau. Les DA manifestent l'envie de les afficher soit dans leur agence soit en pied de mail.

Les DA s'accordent sur le caractère implicite des valeurs « *c'est dans le profil, c'est implicite ; c'est l'état dans lequel on est* » ; allant même à penser que ces valeurs sont utiles au recrutement des DA au sein de l'entreprise: « *c'est un critère de recrutement et de validation* ». Les valeurs ne sont pas utilisées directement par les DA pour manager, ils sont tous persuadés de manager selon ces valeurs, sinon ils ne feraient pas partie de l'entreprise.

A cette question, les DA s'expriment plus largement autour de la notion de management et qu'ils qualifient d'intuitif. Il n'existe pas de méthode mais un savoir-faire. La notion d'implication et de responsabilité avec humilité est marquée, à laquelle s'ajoute une forte verbalisation pour l'entraide, l'échange « *je partage avec mes équipes ; lorsqu'elles sont dans la panade, je fais du recrutement aussi ; c'est faire preuve d'implication et je fais participer les équipes tout le temps et obtenir leur adhésion* ». Le style de leadership semble plutôt participatif et tourné vers les valeurs de l'entreprise Adecco (leadership et groupe) avec lesquelles les DA sont en accord sans véritablement toutes les connaître ; ils sont persuadés de manager en correspondance avec celles-ci et de se rendre disponible pour leurs équipes et leurs intérimaires, puis leurs clients « *on est une famille ici avec nos intérimaires et nos clients, c'est une deuxième famille, elle participe.* »

mots clefs: partage-échange-implicite-responsabilité-valeurs

## Synthèse de la question M2

Lorsque l'on aborde la transmission des informations de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, les DA se focalisent sur le caractère informel de la communication. Elle ne fait pas l'objet d'une systématisation des échanges lors des réunions d'agence par exemple « *clairement non, pourquoi parce que dans mes rituels agence je ne les ai pas intégrées* ». Néanmoins certains précisent que la RSE est une thématique quotidienne, ce qui justifierait l'absence de formalisation et d'indicateurs pour sa communication « *ce sont des sujets quotidiens, c'est logique: les TH, on n'a pas besoin de taux* ». Plusieurs d'entre eux citent en exemple les informations communiquées dans la lettre actu (journal interne de la DR). La lettre actu est la seule source d'information citée par les DA pour la collecte d'informations concernant les pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. « *On lit la lettre actu deux à trois semaines après, mais il y a quand même des informations* ».

Les DA opèrent une distinction entre les pratiques socialement responsables liées au métier et les pratiques assimilées à des Comportements de Citoyenneté Organisationnels.

(Informations/Comportements de Citoyenneté Organisationnels) Les DA citent volontairement W4youth et la fondation du groupe Adecco pour définir la nature des informations de la RSE à transmettre aux équipes. La fondation Adecco est toujours citée comme une référence de la RSE de l'entreprise par les DA qui ont eu l'occasion de participer à une action. Elle leur porte une satisfaction personnelle certainement par l'engagement au côté de l'entreprise pour une action "*d'entraide sociale*", c'est à dire au-delà des réalisations de leur métier au sein de l'entreprise Adecco. Un DA précise même qu'il ne trouve pas son « *compte* » en dehors de l'entreprise pour satisfaire son engagement sociale et qu'il est désormais satisfait grâce à son implication au côté de la fondation. « *Avec la fondation, j'ai pu concilier mon implication associative et mon planning personnel et professionnel. En dehors du travail je n'ai pas forcément le temps.* » Les DA précisent le caractère individuel des initiatives dans le cadre de la fondation que de W4youth. Pour les DA, l'effort de l'entreprise se porterait plutôt vers la mobilisation des salariés dans le cadre de la fondation (mécénat de compétences) et de dons en fonction des

kilomètres parcourus par les membres de l'entreprise dans le cadre de l'action W4youth (philanthropie en faveur d'associations non gouvernementales de la zone Pacifique)

(Informations/Pratiques socialement responsables du métier) Pour les DA, la sécurité est une thématique de la RSE de l'entreprise puis vient celle des Travailleurs Handicapés (TH). Les autres sujets abordés sont les dépassements d'heures et l'insertion. Les DA s'expriment aussi sur les actions menées dans le cadre des semaines du handicap ou avec CAP emploi et surtout des interactions entre le commerce et la RSE. La RSE semble à ce stade des questions directement liée à la sphère commerciale. Les DA mettent en avant l'implication particulière d'une personne de leur équipe pour les actions en faveur des TH.

Mots clefs: informel-fondation-quotidien-sécurité-handicap-engagement social

### **Synthèse de la question M3**

La discrimination est considérée comme un sujet présent dans les demandes des clients. La discrimination semble moins directe aujourd'hui qu'auparavant (l'unité est souvent 10 ans) et aurait diminué dans les temps, elle s'exprime moins librement. Les éléments récurrents de la discrimination sont:

- L'âge
- Homme/Femme
- L'origine
- L'apparence

Un seul DA cite en exemple un cas de discrimination syndicale.

Les agences qui ont une activité BTP signalent que la discrimination est moins importante car les clients n'ont pas le choix des candidats.

Certains clients ne tiennent pas compte des observations faites par les collaborateurs de l'agence. La position des agences est invariante vis-à-vis des demandes discriminantes. Le risque légal est à l'esprit des DA. La démarche semble avoir pris du temps « *je l'ai rabâché* » ;

## Annexes

*on ne va pas se taper le Prud'homme, je le laisse à Crit intérim* ». Toutefois un DA affirme que l'on fait un choix de se priver de CA lorsque l'on refuse de traiter des commandes discriminantes. Lorsque l'on demande à un DA si le chiffre d'affaires est diminué en refusant des demandes discriminantes, la réponse est négative. En réalité l'impact sur le CA des refus liés à la non-discrimination n'est pas identifié. Les DA sont conscients que le client prendra le choix d'employer un(e) candidat(e) en dernier ressort et que les discriminations subsistent. Les discriminations ne doivent pas concerner la phase de recrutement effectuée par l'entreprise Adecco. Certains DA précisent qu'ils ont arrêté la relation commerciale avec des clients dont les demandes discriminantes n'ont jamais cessées, ce qui est corroboré plus tard dans les échanges avec les Responsable de Recrutement. Les clients discriminants concernent toutes les agences sans exceptions, certains (clients) sont reconnus pour être discriminants de longue date. Des clients auraient choisis de partir à la concurrence sans certitude car ils savent qu'Adecco n'accepte pas ces critères de recrutement. Les critères de recrutement sont ceux qui sont liés au savoir-faire, au savoir être et aux connaissances ; en aucun cas les demandes des clients sont reçues : « *on est dans une logique de compétences et de savoir être* ».

Nous précisons néanmoins une tolérance à la séparation des métiers selon le genre. Les femmes sont plus facilement employables pour des postes qui demandent de la minutie et les hommes à des postes qui demandent des ports de charges. Cette séparation est acceptée par les DA, mais suscite le questionnement éthique : est-ce une discrimination ? Il existe encore des discriminations de fait, par l'absence par exemple de commodités pour les femmes ou la crainte de recruter un homme dans des équipes essentiellement composées de femmes et *vice versa*.

Les DA ont l'habitude de reformuler les demandes considérées comme discriminantes et veillent à ce que les collaborateurs n'acceptent pas ces commandes et les épaulent pour formuler le refus aux clients. « *On essaye de forcer la main et on constate que cela marche ; on leur répond: d'aucune manière on fera, on entend bien. C'est rentré dans les mœurs* »

Mots clefs: refus-risque légal-compétences-incompatibilité-indirect

## Synthèse de la question M4

Les DA ont intégré que le sujet des TH concernent le recrutement dans l'entreprise, tous les DA s'expriment sans aucun besoin de reformulation de la question. Les agences sont plus ou moins impliquées dans la démarche de placement des TH.

Le recrutement des TH s'opère avec des partenaires extérieurs à l'entreprise tels que CAP emploi, handi 54, handi action et à l'occasion d'évènements tels que la semaine des TH ou des forums handicapés. Les TH sont des candidats qui sont traités dans le processus de recrutement de la même manière qu'un travailleur dit « valide ». C'est le placement par les agences qui posent plus de difficultés. Les clients sont ainsi réceptifs au recrutement de TH par le paiement obligatoire des cotisations AGEFIPH et pour certaines d'entre elles par l'ouverture à un recrutement élargi, c'est à dire sans exprimer « le recrutement calculé ». Le processus de recrutement d'un TH est similaire à celui d'un « candidat valide ». Il est difficile de placer des candidats TH au vue des restrictions de travail et de l'acceptation des entreprises clientes de recruter plus largement des salariés reconnus TH.

Les deux principaux facteurs de recrutement de TH restent la pression des cotisations AGEFIPH et la capacité de présenter des candidats reconnus TH, dont le handicap ne présente pas de besoins d'aménagement de poste.

Les DA reconnaissent l'implication de la DR dans le recrutement des TH, par le *sourcing* effectué par un membre de l'équipe DR. Cette personne prend contact avec des TH et prend rendez-vous avec l'agence géographiquement concernée. Les Responsables Recrutement reçoivent le candidat. « *Cela oblige l'agence à être mobilisée sur le sujet du TH ; on n'a pas 200 TH dans le vivier. Sarah est en charge de l'animer* ».

La démarche commerciale n'est pas intégrée au Plan de Développement Agence (PDA), sauf pour une agence qui déclare développer une activité de recrutement plus forte qu'à l'accoutumé pour ces candidats. Elle est plutôt liée à de l'opportunisme commercial, même si l'action est structurée au niveau régionale (et nationale): le candidat au bon moment et la demande du client. « *On est obligé, Adecco N°1 de répondre aux attentes TH et d'avoir*

*une offre cohérente ; c'est plus en fonction de qui se présente à la porte. Quand on va rentrer dans une démarche proactive, on propose des compétences ; ce n'est pas une priorité ; c'est selon l'opportunité du TH* ». Il semble qu'un consensus reconnaisse la plus grande capacité des agences tertiaires à « reconverter » des personnes reconnues TH provenant de l'industrie.

Les autres thématiques exprimées par les DA sont notamment des personnes éloignées de l'emploi dont ils reconnaissent que la démarche de recrutement est longue et plus complexe qu'une autre population. Les thématiques des juniors et des séniors sont connues mais peu fréquentes dans le discours concernant la formalisation des potentialités du développement commercial de l'agence (Plan Stratégique Développement Agence).

Mots clefs: calcul AGEFIPH-focalisation-non stratégique-image-partenariat-D.R.H

## **Synthèse de la question M5**

Tous les DA ont connaissance des métiers pénuriques et stratégiques de leur bassin d'emploi. « *C'est vraiment identifié, c'est formalisé, on a une liste (1) les stratégiques, (2) les pénuriques ; des métiers pénuriques qui sont relatifs à tous les bassins d'emploi* ». Cette approche est inhérente au métier. « *Ce sont les analyses de poste par client qui définissent les besoins de main d'œuvre* ». Les métiers dont la quantité de main d'œuvre est inférieure aux besoins du bassin d'emploi fait rapidement sens lors des entretiens et les DA expliquent les actions qu'ils ont mené par le passé.

Les acteurs pouvant favorablement intervenir dans la formation des candidats intérimaires des métiers dits pénuriques sont autant concernés en interne qu'en externe. Les DA citent les CDCI (Chargé de Candidat Intérimaire) « *nous avons l'aide des CDCI mais on est capable de le faire nous-même: le RHI (Ressources Humaines Intérimaires) et Sandrine Horion* ». En dehors de l'organisation, les écoles publiques (CFA), la mission locale, le GRETA ou encore pôle emploi pour des entretiens collectifs.

## Annexes

Le besoin de formation des candidats est prégnant dans la réponse des DA et l'utilisation des techniques légales tout autant. « *Mais aussi auprès de pôle emploi maintenant ; l'affichage des offres dans un lycée publique ; CIPI et contrat pro* ». La capacité pour les DA de trouver le bon candidat c'est également de pouvoir sourcer l'intérimaire potentiel directement en sortie de formation scolaire.

Le recrutement des candidats des métiers pénuriques mobilise une pluralité d'intervenants tant en interne qu'en externe. Les DA expriment leurs exemples vécus qui sont pour chacune des agences des expériences diverses ; aucune d'entre elles concernent exactement les mêmes métiers, ni même des intervenants identiques permettant d'établir un processus type pour former des intérimaires à des emplois qui ne trouvent pas de candidats. En définitive, la notion de métier pénurique fait échos avec les formations demandées par les DA pour les candidats en interne, mais aussi avec la co-construction de solutions palliatives avec des institutions spécialisées externes. Un seul DA exprime plutôt la nécessité de bien « *aiguiller* » le candidat au moment de l'inscription comme une technique qui remplace selon elle l'étude des potentiels (métiers stratégiques). Les DA affirment communiquer entre agence pour rechercher le candidat rare, comme en utilisant les messages sur les paies.

Voici quelques exemples de métiers qui trouvent difficilement des candidats:

- Sérurier
- Plaquiste
- Maçon/coffreur
- Maçon VRD
- Cariste
- Tourneur
- Technicien sur commande numérique
- Personnel en maison de retraite ou tout simplement le bon candidat...

Mots clefs: interne-communiquer-formation-partenariat-externe

## Synthèse de la question M6

Les compétences des collaborateurs de l'agence sont co-gérées par le DA et la responsable de formation de la DR: Cécile Funck et le Directeur de Secteur. « *Une liste est remontée à la DR* ». Les DA insistent sur le caractère obligatoire de la formation, les dates peuvent être repoussées mais le collaborateur Adecco effectuera la formation. « *Elles ont un parcours d'intégration qui se termine* ». Les formations de l'année suivante sont listées et comptabilisées par la DR. Les entretiens annuels des collaborateurs est un moyen de détecter les besoins de formation. L'entretien annuel, est considéré comme un outil d'évaluation de l'expertise du collaborateur et de repérage des potentiels. « *À l'entretien individuel je me rends compte qu'il y a des lacunes* ». Les formations semblent être déclenchées à la fois par les besoins de formation identifiés par les DA et par le parcours de formation à effectuer par le collaborateur. « *C'est fait au travers des plans individuels des collaborateurs de fin d'année, des plans de formation de chaque collaborateur ; le plan de formation concerne les pratiques métiers, et enfin les basics métiers à faire* ». Les formations en e-Learning sont listées et le collaborateur peut choisir des formations qui lui conviendraient. « *Les formations c'est selon leur souhait, le catalogue e-Learning, là où elle aurait un besoin* ». La gestion des compétences de l'agence est synonyme d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle fait l'objet d'une formalisation agence par agence (recensée au niveau régional et ensuite remontée au niveau national).

Les compétences des collaborateurs sont aussi une préoccupation des DA et de la formation au métier. « *Je vais essayer d'apporter des formations adaptées dans leurs domaines de compétences* ». La gestion des compétences s'inscrit dans une logique de compétence globale de l'agence telle que le conçoit le DA. « *C'est du cas par cas, avoir une perspective globale, pour tendre l'agence vers* ». Les collaborateurs sont formés pour qu'ils puissent évoluer dans l'entreprise, il s'agit pour les DA de transmettre les compétences pour les perspectives de carrière des collaborateurs. Les DA affirment accorder du temps aux membres de leur équipe. Les moments de la gestion des compétences sont de deux



types. La gestion des compétences est synchrone car la remontée des demandes de formation intervient en fin d'année et puis les besoins sont identifiés à l'issue de l'entretien individuel. L'aspect asynchrone correspond à l'aide apportée par les DA pour que les collaborateurs puissent monter en compétence. Cette transmission du métier est très souvent verbalisée par les DA.

Mots clefs: co-gestion-besoins-évaluation-potentiel-évolution-formation

## **Synthèse de la question M7**

Les DA font état de leur polyvalence et de leurs expériences acquises à d'autres postes et/ou métiers exercés au sein de l'entreprise. Ce parcours leur permet selon eux de mieux comprendre les besoins et les niveaux de pratique des salariés. « *J'ai évolué aussi en interne sur tous les postes ; pour les accompagner je connais leur boulot ; je leur transmets les choses mais je ne sais pas tout faire* ». La transmission du métier est liée pour les DA au coaching, au tutorat et à la réalisation concrète de points sur les tâches à réaliser dans le cadre des fonctions du salarié. « *J'essaye de faire du coaching, c'est une bonne méthode, jusqu'à ce qu'ils savent voler de leur propre ailes ; on fait des points collectifs et on passe des infos* ». Un système de tutorat est mis en place pour accompagner les nouveaux entrants dans l'organisation. « *Il existe des tuteurs par métier pour accompagner des jeunes ; du tutorat beaucoup de tutorat* ». Le rôle perçu du manager est d'encadrer et d'accompagner pour la montée en compétence. L'apprentissage des règles est décrit comme une transmission descendante car elles sont obligatoires. La notion de travail quotidien dans la transmission du métier est assimilée au savoir-faire technique tel que le traitement d'une commande, l'accueil physique et téléphonique... « *passer du temps avec, tu es obligé pour gagner du temps après* ». L'apprentissage du métier est relié à la pratique, à la répétition des tâches, par un accompagnement sous la bienveillance d'un référent et par l'aide de collègues plus expérimentés. L'entreprise désigne un tuteur à l'entrée du nouveau salarié ou suite à une évolution de carrière pour transmettre les compétences nécessaires.

Les DA déclarent en nombre restreint l'utilisation d'un outil, la base QUID, le progiciel EXO 8 est cité une fois en exemple, il permettra de définir les rôles de chacun dans l'entreprise et de favoriser l'apprentissage du métier. Ainsi cet apprentissage est lié au rôle de chacun ainsi qu'à la transmission des règles de l'entreprise.

Mots clefs: polyvalence-coaching-obligations-tutorat-pratique-SI

### **Synthèse de la question M8**

Les conditions de travail des collaborateurs sont toutes décrites comme satisfaisantes, aucun DA ne s'est exprimé négativement sur le sujet. Il reste quelques écueils du passé pour exprimer finalement le changement favorable qui s'est produit depuis quelques années. Les agences sont effectivement améliorées, tant par la qualité des locaux que par l'ergonomie du poste de travail.

L'environnement de travail est décrit comme « *super important* », l'aspect physique des locaux est perceptible par les personnes extérieures, il s'agit de l'image de marque de l'entreprise ; ce qui semble concerner les salariés de l'entreprise. « *L'affichage propre, le nettoyage des postes de téléphone, chacun d'entre nous doit pouvoir passer d'un poste de travail à un autre ; l'image que l'on peut avoir, c'est important de l'extérieur comme de l'intérieur* » Ensuite la qualité de l'environnement de travail est utile à la bonne exécution des tâches. « *J'ai interdit les sous-mains ; si c'est un problème matériel c'est traité ; l'outil informatique, le principe pour pas perdre de temps, c'est chaque chose à sa place* ».

La sécurité des personnes s'exprime par le traitement de situations difficiles, des candidats intérimaires dont le comportement peut-être agressif voire violent. Les agences sont équipées tour à tour de caméras de sécurité. Les DA explicitent que lors de situations « *chaudes* » la solidarité est réelle entre les membres de l'équipe, le rôle des DA est de protéger les membres de l'équipe : « *Le RR a son droit de retrait* ».

L'entraide est relative à la situation des congés. Les collaborateurs se répartissent les tâches de l'absent et ajoutent que la communication des informations est très importante. On

peut comprendre que la notion d'entraide est, en premier lieu, comprise comme le soutien d'un membre de l'équipe vers un autre membre de l'équipe. En second lieu, elle est considérée comme celle de la bienveillance du manager envers ses collaborateurs. L'entraide est considérée comme un facteur de cohésion du groupe.

Mots clefs: environnement-client-collaborateurs-organisation-agressivité-propreté-entraide

## Synthèse de la question M9

La rentabilité pour les agences est synonyme de changement du regard que les DA portaient sur leur travail. « *La rentabilité des clients, j'ai changé ; réorganisation dans l'esprit ; on change de culture* ». Dans un passé proche, la quantité de TT au planning, c'est à dire la quantité de M-O vendue représentait la bonne réalisation du travail. Depuis peu, la direction nationale a demandé aux DA de gérer les ventes selon leurs apports en marge brute. « *L'analyse des entreprises est effectuée en rentabilité et en gestion ; tu sais avant ils ne raisonnaient qu'en planning, maintenant il faut facturer des frais de dossier ; pour des clients j'étais en taux neg, je les ai basculés en CDD ; politique pricing* ». La bonne réalisation du travail passe désormais par l'étude plus précise de la rentabilité selon des créations de catégories de client: ceux qui sont profitables, moyennement profitables et peu ou pas profitables. « *Si le client est en couleur verte, c'est bien, s'il est en couleur orange c'est middle, rouge c'est moins rentable mais aussi volumique* ». Cette mesure du travail des agences en fonction de la marge dégagée par client oriente les efforts. Ainsi les clients qui génèrent le plus de marge sont ceux qui doivent être privilégiés dans l'aspect temps: si le responsable recrutement doit passer du temps avec son client, à choisir, il doit le faire pour des clients à plus forte valeur ajoutée. Dans un deuxième temps, le DA semble orienter le RR selon ses capacités de recrutement et ses compétences techniques (savoir-faire) pour gérer les clients « en portefeuille ». « *Chaque recruteur a un portefeuille à un taux de marge donné* ». Dans un troisième temps, les clients potentiellement à plus forte marge que les autres doivent recueillir les candidatures les plus sophistiquées: « le meilleur candidat pour l'entreprise à plus forte marge ». Le travail de la rentabilité sous ce nouvel

angle d'approche managérial crée une typologie des clients, une segmentation du métier de recruteur (le plus apte) et une segmentation des candidats selon leur degré apparent de compétences cumulées (élitisme). En définitive, le client le plus rentable pour l'agence mérite qu'on lui consacre du temps, que la relation commerciale soit gérée par le RR le plus habile et que les candidats qui lui soient présentés fassent l'objet d'une sélection plus poussée. « *Le client chronophage moins* ».

La mise en perspective des efforts fournis et de la rentabilité inhérente semble plus un instrument d'orientation de l'énergie commerciale vers une gestion plus fine du mécanisme de contribution/rétribution de la démarche de bon gestionnaire. Le mot d'ordre pourrait être l'amélioration de la rentabilité des agences. Il s'agit nullement du passage d'une non prise en compte de la rentabilité commerciale à la découverte du principe du seuil de rentabilité, mais d'une attention accrue portée à ce sujet. « *La pilule du 16 octobre a été difficile à avaler, c'est l'objectif de l'agence de gagner des sous ; on savait (connaît) les comptes pas rentables [...] on est quand même une agence rentable, dans les meilleurs de la DR ; la renta a toujours été importante* ».

Mots clefs: changement-amélioration-outil-profitabilité-contribution/rétribution

## **Annexe 9 Synthèse des questions à destination des responsables de recrutement (RR) phase recruter**

### **Synthèse de la question R1**

Les demandes dites discriminantes sont considérées comme irrecevables, le recrutement ne peut-être basé que sur des critères liés aux compétences. « *De façon générale on a des clients qui s'en foutent, on est épargné ; je répondrai je ne peux pas et j'implique l'entreprise et mes croyances, c'est moi. Je n'ai pas de préjugés sinon ce ne serait pas possible ; pas de discri Adecco, on leur formule autrement. Si on envoie des CV, ils le feront eux même, c'est une question de responsabilité, le risque c'est lui qui le prend* ». Les Responsables Recrutement (RR) ne veulent pas discriminer, ils refusent certaines

## Annexes

commandes et sinon réalisent leurs recrutements indépendamment de la discrimination formulées par le client. « *Un hôtel demande [...] nous on envoie les CV qu'on a et s'il est trop casse pieds on ne traite pas la commande ; on leur dit que l'on ne peut pas prendre la commande et ils battent en retraite* ». Néanmoins, les demandes de certaines entreprises clientes tendent à rester discriminantes, ces entreprises formulent ce type de demandes depuis longtemps, elles sont connues par les membres de l'agence. Les demandes sont majoritairement moins discriminantes qu'il y a quelques années. « *Oui cela baisse mais il n'y en avait plus ou moins, l'âge était déjà un critère ; on en rencontre moins que depuis dix ans* ». Les discriminations relevées sont liées au manque d'efforts d'adaptation de poste ; telles que le port de charge considéré comme inadapté pour les femmes et le travail minutieux considéré comme relevant de capacités féminines. « *C'est historique le maçon et le chauffeur ; il faut compter des compresses, il faut des petites mains ; sélectionner des hommes pour le port de charge et femme pour la minutie est-ce de la discri ? Nous avons un client qui demande des hommes, des hommes tout un service car le travail est difficile* ». Un RR cite également l'exemple d'équipes complètement féminisées ou complètement masculinisées, ce qui n'engagerait pas les entreprises clientes à aller vers la mixité ; un autre RR cite en exemple l'absence de vestiaires pour les femmes.

Les critères de discriminations formulés par les RR sont :

- homme et femme
- L'origine ethnique
- L'apparence physique
- L'Age
- L'origine géographique

Mots clefs: diminution-homme/femme-valeurs-identification-refus

### **Synthèse de la question R2**

La publication des annonces ne pose pas de difficultés aux RR, il existe dans l'entreprise un gabarit d'annonce. Les RR précisent que l'ouverture au recrutement concerne les hommes

et les femmes, les pictogrammes dédiés aux candidats handicapés font partie de la publication également. Ils ne semblent pas se poser de questions à ce sujet et ont confiance dans le modèle d'annonce disponible sur le réseau informatique de l'entreprise. Dans la rédaction du texte, le RR ne veut pas demander des candidats aux expériences longues, ce qui est discriminant pour les plus jeunes.

Mots clefs: pictogrammes-gabarit-confiance-non-discrimination

### Synthèse de la question R3

Les RR expliquent qu'à la prise de commande ils s'enquière des conditions de travail et réalisent des analyses de poste ; *« le contexte, s'agit-il d'un remplacement, combien de personnes, une création de poste, binôme au travail, seule ou en groupe ; par rapport à la commande je pose les questions au client ; ok pour l'échec à la première délégation, s'il y a du changement ce n'est pas bon signe. La visite de poste sinon nous ne délèguerons pas ; on est curieux, le questionnement ; On n'a pas le temps de tout faire, les clients et les intérimaires qui pressent le citron».*

Les RR font état du stress engendré par la demande express des clients d'embaucher une personne le plus rapidement possible. Pour certains d'entre eux ce stress les fait passer outre les questions liées aux difficultés du poste. *« C'est beaucoup de stress, le téléphone sonne tout le temps, beaucoup de passage, l'urgence et la pression que l'on peut avoir ; on a tous déjà pleuré en rentrant au bureau, les commandes par-dessus la tête ; c'est stressant cela peut-être pénible et ensuite ce n'est pas normal mais cela fait partie du métier ; c'est la gestion dans le temps un petit stress à ce niveau-là».* Pour d'autres, le relevé des difficultés du poste s'exerce par l'analyse de poste et par la connaissance des métiers pour lesquels ils vont déléguer un intérimaire. Les RR dans les échanges citent souvent des exemples quant aux conditions du poste de travail telles que l'intérimaire le décrirait. C'est l'empathie qui prédomine dans les exemples cités. Ce qui est perçu comme pénible pour le RR l'est vraisemblablement comme pénible pour l'intérimaire. *« Si on était candidat ? »*

Les éléments cités sont les conditions de travail, les comportements attendus et la pénibilité qui est induite en fonction de ces deux éléments. « *La pénibilité en restauration ou dans la vente c'est la station debout. En restauration c'est simple, on termine quand le boulot est fini. Les caissières en vente c'est debout et plus affalées sur la caisse. La pénibilité, c'est sourire tout le temps ; Pour les femmes de chambre, faire les lits et ramasser la merde des autres c'est particulier [...] il y a les sanitaires, cela fait partie du poste, c'est le moins agréable on le précise ; on ne laisse pas l'intérimaire n'importe où* »

Mots clefs: comprendre-informations-méfiance-tension-connaissances-empathie

### **Synthèse de la question R4**

Pour les RR, les travailleurs handicapés, sont employables lorsque leur handicap ne nécessite pas d'adaptation de poste qui engagent des frais financiers. Ils déclarent le handicap avant le début de la mission à l'entreprise cliente ou ne le signale qu'en fin d'année pour réduire le montant des cotisations AGEFIPH. Les clients sont sensibles aux cotisations AGEFIPH, elles ne semblent pas disposées *a contrario* à engager les Travailleurs Handicapés (TH) en CDI. "*Elles sont plus sensibles aux cotisations AGEFIPH*". Néanmoins, certaines entreprises emploient des TH intérimaires régulièrement.

La démarche de recrutement ne semble pas poser de problème particulier aux RR qui sont à l'aise avec le candidat. « *Si j'ai un élec qui passe la porte, je ne vais pas me dire chouette un TH, je vais me dire chouette un élec ; on nous envoie des candidats on a les mêmes problématiques que pour les autres candidats ; on fait de la proposition active si on a un candidat* ». Les entreprises clientes ne semblent pas être sensibles au même degré pour entamer cette démarche de recrutement. « *Adapter le poste c'est difficile ; on adapte mais pas pour la personne qui vient* ». Le vivier de TH se constitue aussi par une aide de la direction régionale, une personne par phoning renvoie les TH vers les agences. Les TH candidatent également en ligne puisque les annonces leurs sont ouvertes, les pictogrammes dédiés le signalent. « *D'office on publie sur les annonces que l'on publie sur adecco.fr* ». Il est toutefois difficile de recruter des candidats intérimaires handicapés, c'est

à dire de trouver des compétences et de les rapprocher des agences en mesure de les déléguer. « *Une jeune fille épileptique deux crises par jour, on ne peut pas envoyer des personnes comme cela ; la question qui se pose est celle du rendement, elle est technicienne en bureau d'étude, on peut les payer 3euros de l'heure, aurait-on le droit ?* ».

Il existe en dehors de l'entreprise des partenaires qui sont en mesure de fournir des aides au recrutement (sourcing) de TH tels que CAP emploi et des évènements, salon, forum, le mois du TH. « *Suite au forum, ils sont venus gentiment à l'agence ; des filles nous ont représenté au CAP emploi, on a vu passer quelques TH en agence* ».

Mots clefs: sensibilité-calcul-compétences-sourcing difficile-handicap lourd/invisible

## **Synthèse de la question R5**

Les prestations sociales sont valorisées par le service du FASTT, qui est une association (Fonds d'action sociale du travail temporaire) fondée par les partenaires sociaux et le PRISME (organisation représentant les professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi) et par les services du comité d'entreprise.

Les TT sont informés à l'entrée dans la société des avantages du CE, en tant que salarié de l'entreprise Adecco: sorties, billetterie...Ils bénéficient également de services via le FASTT pour l'aide au logement, l'accès au logement, la mobilité, garde d'enfants... « *On a une note d'info pour tout nouveau démarrage, on leur explique leurs droits ; l'année passée on a eu deux ou trois fois recourt à la garde d'enfant, ils sont super rapide ; le niveau de la mutuelle, le niveau de la couverture ; le FASTT c'est le permis* ». Chaque agence est équipée par un meuble qui reprend l'affichage du CE et les différentes aides fournies par le FASTT. Les informations sont ainsi communiquées par l'affichage et les dépliants, en libre accès et identifiables. « *Pas spontanément, on donne des prospectus, les numéros, tout est à disposition dans l'agence on a des petites bornes rouges ; prendre des documents et bien tout regarder, voir à quoi ils ont droit, ils peuvent se servir.* »

Les pratiques des RR sont de préciser les services du CE avec lesquels ils semblent familiers. Ils déclarent rediriger les TT vers le FASTT en fonction de la demande du TT



## Annexes

selon ses demandes. Certaines agences, ont réalisé des réunions d'informations en compagnie d'un représentant du FASTT. « *On a organisé une réunion d'informations aux TT qui sont là depuis un moment ; message via les payes, le FASTT réalise une réunion, les intérimaires sont intéressés* ». Plus les TT sont en relation avec les RR plus les demandes des TT se précisent ; les RR prennent acte de ces demandes pour cette fois-ci les accompagner dans la démarche auprès du FASTT. Une majorité de RR redirigent d'emblée les TT vers les supports internet de l'entreprise pour le CE et le site internet du FASTT. « *Ensuite je rentre dans le détail, plus tard* ». Les RR déclarent également ne pas disposer de toutes les informations relatives au CE et au FASTT.

Mots clefs: ludique-temps-accompagnement-transport-garde d'enfant-logement

### **Synthèse de la question R6**

Les RR disent gérer la trajectoire professionnelle en fonction des opportunités des missions qui permettront aux TT d'élargir leurs compétences. Pour ce faire, les RR ont besoin de la confiance des clients pour proposer des TT qui ne disposeraient pas de toutes les compétences *a priori*. Il existe également des possibilités de réaliser des bilans de compétence pour les TT, après un an et demi de présence requise. « *Recycler par le biais du bilan pro et sinon les TT l'exprime naturellement*. » Les VAE sont souvent le travail du FASTT. Les formations correspondent à la demande du client et de l'intérimaire ; une fois la demande formulée, le TT à même de réaliser la formation est identifié, puis la formation lui est proposée. Les demandes de formation à l'initiative des agences ou des TT relève des renouvellements des habilitations (ou des certifications) nécessaires à l'exercice de métiers, comme par exemple les électriciens.

Mots clefs: compétences-client-TT-renouvellement

## Annexe 10 Synthèse des questions à destination des responsables de recrutement (RR) phase déléguer/vendre

### Synthèse de la question DV1

C'est la sécurité qui prévaut et qui concerne concrètement l'ensemble des candidats intérimaires sans exception. Les postes à risque sont listés et nécessitent une veille au moment du recrutement. Les RR se déplacent occasionnellement pour effectuer un repérage de la situation de travail (poste de travail). C'est une pratique qui ne semble pas être effectuée par chaque RR, mais par à la fois le DA, le RR et ou l'ATC, dans les agences. En définitive, l'appréciation du risque s'effectue par le RR à la prise de commande, puis par la visite de poste et le dialogue avec le client et l'intérimaire en cours de mission. L'ensemble de la démarche est nommée analyse de poste et nécessite des efforts conjoints et des moments différents: avant la mission, pendant la mission et même après la mission. *« en industrie je faisais des analyses de poste. Aujourd'hui je vais être amené à sortir ; je me déplace c'est une visite de poste. »*

La sécurité au travail est dite « obligatoire », au sens du respect de la loi et surtout de la possibilité de l'engagement de la responsabilité de l'agence (entreprise Adecco) en cas d'accident du travail. *« Par rapport aux règles de sécurité, on détecte pendant la mission ; des chaussures de sécurité c'est toujours obligatoire et à part cela avant de prendre le poste de savoir ses tâches ; les règles de sécurité lorsque tu fais la visite de poste c'est plutôt en industrie. Tu vois le risque AT chez le client c'est dans l'industrie. Pas en tertiaire... »*. La communication est établie avec l'intérimaire en mission et l'entreprise cliente chez qui il est en contrat de délégation. *« Il nous donne des infos sur le déroulement et l'environnement et on croise les infos par rapport à ce que dit le client »*. La notion de risque est prégnante dans le discours des RR ; ils citent des outils pour réduire ces risques ou les prévenir tels que la chasse aux risques, les EPI (éléments de protection individuelle), les livrets d'accueil. *« On a aussi plein de livret d'accueil à donner aux intérimaires ; [...] on fait un test spécifique au poste ou voir leur faire visionner un film ; certaines entreprises*

*ont des livrets sécurité* ». Le risque est évalué, un RR affirme même qu'il est nécessaire de trier les informations en fonction du risque effectif signalé: « *il faut savoir faire sortir le vrai le faux* ».

Le risque sécurité est appréhendé comme un axe fort de l'entreprise « *la sécurité c'est un gros morceau* », elle est liée à l'interaction entre le client, l'intérimaire et les permanents de l'agence. La sécurité est en lien pour certains avec la certification ISO et des interlocuteurs HSE, ce qui signifie que la démarche sécurité peut-être une conviction de l'entreprise cliente. La sécurité est plus souvent annoncée comme une action à l'initiative de l'entreprise Adecco plutôt qu'à celle de l'entreprise cliente ou même de l'intérimaire. L'intérimaire qui est la personne concernée par cette démarche « *le risque c'est l'intérimaire* », dispose d'un droit de retrait, et le devoir de se protéger avec les EPI fournis selon le cas par l'entreprise cliente ou par l'entreprise Adecco.

Mots clefs: sécurité-veille-*in situ*-règles-interaction-conviction-outils

## **Synthèse de la question DV2**

Le contrat de travail fait foi dans cette situation, la notion de risque légal est présent dans le discours des DA. La tenue des engagements, c'est à dire réaliser la partie du contrat qui incombe à chacun, en d'autres termes la responsabilité contractuelle de la relation d'emploi est jugée satisfaisante par les RR. Ils interviennent dans ce domaine pour que l'exécution du contrat soit effective et précise les modalités d'arrêt le cas échéant en respect de la loi. « *C'est pas Adecco, c'est la loi* ».

Les RR expriment les quelques difficultés qui surviennent dans la réalisation des missions en rapport avec la bonne exécution des contrats de délégation. « *Le plus souvent c'est l'intérimaire qui interrompt ; c'est notre travail de service, c'est à nous de rappeler les obligations du contrat au client* ». Le problème récurrent c'est l'exactitude des relevés d'heures effectuées par le TT. La notation précise des heures de travail est caution à discussion. Les intérimaires et les entreprises clientes ne s'entendant pas forcément au

sujet du temps de travail effectivement réalisé pendant la durée de la ou des missions successives.

Un seul échange avec un RR commence par le respect du contrat de travail et ensuite abouti au sujet de la discrimination, comme un élément de respect « *du code de la législation du travail* ». Ce RR précise également que les clients comme les intérimaires sont plus au fait de leurs droits et donc mieux « *armés* » pour faire valoir leurs droits.

Mots clefs: contractuel-responsabilité-satisfaction-intervention-rupture-droit

### **Synthèse de la question DV3**

La satisfaction des clients et des intérimaires est une préoccupation des RR, elle est formalisée par un outil de recueil et de suivi : le bilan de mission. Les RR déclarent ne pas formaliser systématiquement leur entretien avec le client ou avec l'intérimaire « *tout passe par l'échange ; on les formalise pas forcément, non, non à l'oral. Alors monsieur le client comment cela s'est passé ? ; On ne fait pas de bilans de mission systématiques* ». L'entretien concernant la satisfaction s'effectue à différents moments de la relation commerciale « *au démarrage et des bilans de mission à la fin ; la satisfaction c'est aussi pendant la mission* » et requière une attention particulière sur les raisons de la fin de mission et la possibilité de reconduire la mission sur une deuxième période. Pour certains RR la satisfaction est relevée par les enquêtes d'opinion qualité. Un RR précise *a contrario* que l'écrit est un moyen préventif pour éviter des complications dans des futures relations. La relation s'est bien achevée, « *alors c'est écrit et personne ne peut revenir sur la déclaration d'opinion(s)* ».

La volonté de satisfaire le client et l'intérimaire est l'idée principale, s'en assurer est un automatisme. La satisfaction est en lien semble-t-il, avec la reconnaissance de l'intérimaire: « *Quelques cas rares ou les intérimaires arrivent à avoir une lettre de référence (La certification CAP (Certification comportementale)* » est bien accueillie en agence, elle vient renforcer l'idée d'une satisfaction reconnue *a posteriori* et par conséquent d'une satisfaction assurée dès le moment de la sélection du candidat.

## Annexes

L'intérimaire est reconnu pour son sérieux (comportement) et l'entreprise cliente recrute un candidat au comportement certifié. Cet état semble réduire à terme les cas d'insatisfaction entre le bon candidat recruté dans la mauvaise entreprise et le mauvais candidat dans la bonne entreprise. Pour l'agence, la certification est cet outil qui assurerait la satisfaction de certains clients et de certains de ces intérimaires.

Mots clefs: outil-recueillir-entretien-oral-garantir-TT-écrit-client

### **Synthèse de la question DV4**

La dématérialisation pour les agences est complexe car il existe des freins technologiques. « *Ça ne marche pas ; ça plante ; c'est lourd, un casse-tête* ». De plus les freins du déploiement sont aussi liés à la disponibilité des collaborateurs des agences vis à vis des clients finaux et de leurs difficultés à les assister.

Les idées liées à la dématérialisation sont diverses et renvoient à des pratiques variées. Ce qui est dématérialisé c'est:

- La traite (le paiement du client)
- Les relevés d'heures (la paye de l'intérimaire et la facturation du client)
- E-doc (scan des documents des dossiers des intérimaires)
- L'inscription du nouveau du candidat intérimaire

La dématérialisation représente des gains de temps, de papier et de réduction des frais financiers pour les salariés Adecco, voire un éco-geste. La capacité de déploiement semble liée au bon fonctionnement des logiciels, au taux d'équipement des utilisateurs cibles et du temps à consacrer à l'accompagnement des clients.

Mots clefs: SI-complexité-investissement-bénéfice-'éco-geste'-client

### **Synthèse de la question DV5**

Les candidats intérimaires sont en contrat de délégation, en CTT. Une partie d'entre eux est engagées par les entreprises suite à leurs périodes de travail et basculent en CDD ou en

## Annexes

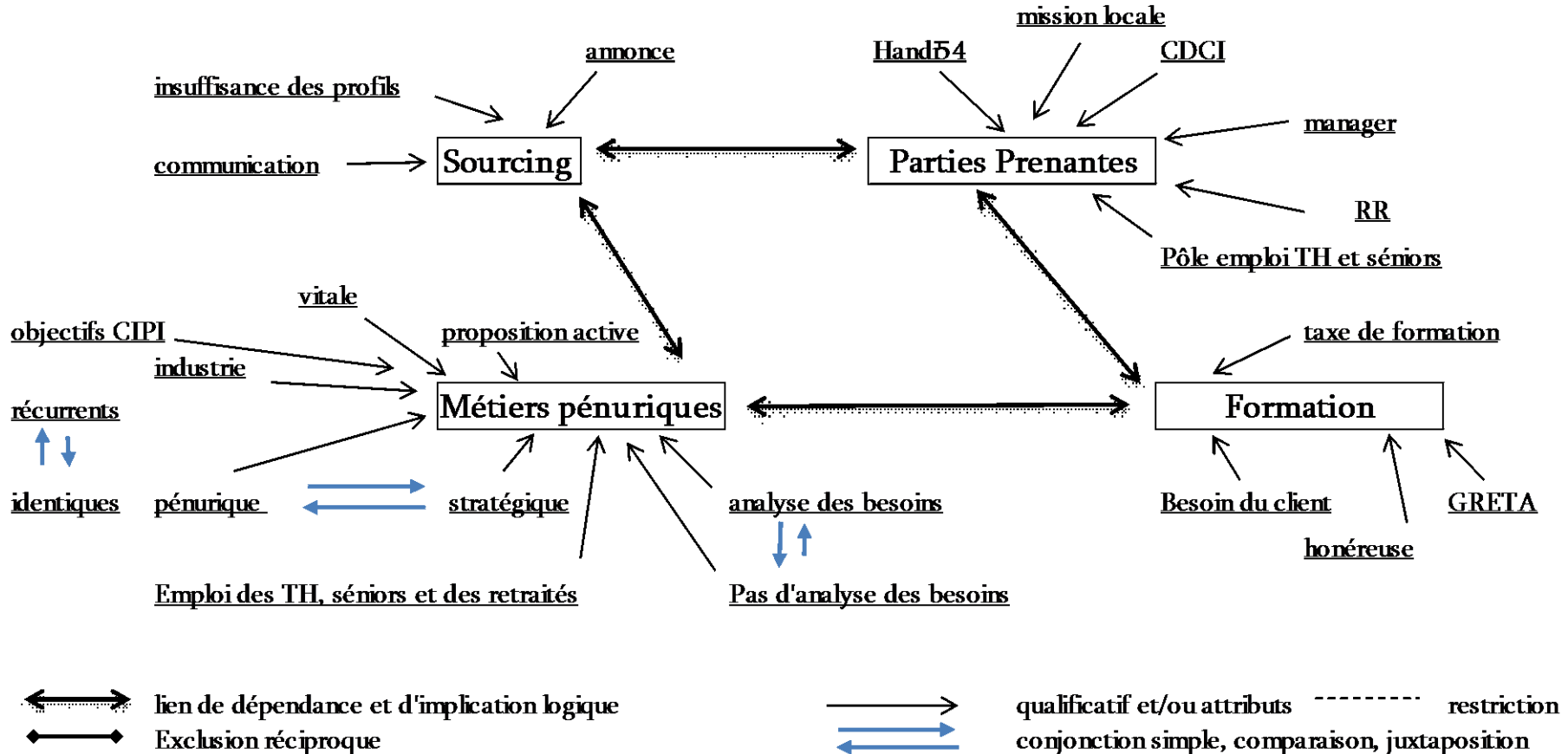
CDI. Pour certains d'entre eux, la période en CTT est une période préalable au changement de situation dans l'entreprise c'est à dire vers un contrat de type CDD ou CDI. « *Si on a un client qui veut un intérimaire en vue d'une embauche on lui propose un CDD ou un CDI direct. C'est à la commande* ». Les initiatives sont à l'instar des entreprises clientes ou des agences qui proposent de placer des candidats. « *On démarre par l'intérim car c'est Adecco c'est de l'intérim. Mais sinon on leur dit que l'on fait"* ».

Les RR précisent que les placements en CDD ou en CDI leurs échappent en partie du fait de la relation directe entre le candidat intérimaire et l'entreprise cliente. De plus, les RR pensent que pour les clients, l'entreprise Adecco délègue des intérimaires et que cette image freine le placement. « *On a plus de mal, la demande émane plus des clients. Pour le placement on a beaucoup de mal ; recruter c'est pour les placer. Pas l'occasion de proposer, Adecco c'est du TT ; c'est de l'intérim peut-être de l'embauche ; ce n'est pas le cœur de métier* ». Les RR citent toujours la perte potentielle de CA sur les placements des candidats intérimaires. Toutefois, la volonté est de développer un CA en rapport avec l'activité de placement reconnue à plus forte valeur ajoutée. Les périodes qui facilitent les possibilités de placement sont soit à la prise de commande, lorsque le RR définit le besoin du client, soit en fin de contrat de délégation. « *Ce n'est pas comme cela dans la vraie vie. On ne transforme pas en cours de route un CTT en CDD. Soit c'est l'intérim qui se transforme au bon vouloir du client, soit c'est à la commande des clients* ».

Un seul RR verbalise le fait de ne pas aimer réaliser du placement et reconnaît le côté lucratif de cette activité ce qui est la seule source de motivation.

Mots clefs: CDD-CDI-perte-développement-profitabilité-habitude

## Annexe 11 Manager, le schéma les métiers pénuriques



Les métiers pénuriques sont associés aux pratiques de l'insertion professionnelle, ils sont qualifiés de "pénuriques" lorsqu'ils désignent des emplois qui ne trouvent pas de candidat ou très peu. Les métiers stratégiques sont plutôt liés au fonctionnement de l'agence, ils sont importants en termes de possibilité de placement. Les métiers pénuriques sont parfois qualifiés de stratégiques, ils représentent ainsi une possibilité de développement de C.A. Les deux thèmes peuvent être liés dans les pratiques voire même confondus. Les directeurs d'agence identifient le besoin de main d'œuvre en réalisant une analyse de la situation du bassin d'emploi. Les agences pour une partie d'entre elles déterminent des objectifs de réalisations de contrats aidés (Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire, Répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise utilisatrice en construisant un parcours individualisé de formation) pour l'embauche de candidats à destination des emplois ne trouvant pas de candidats. Les directeurs d'agence considèrent que le secteur de l'industrie est en insuffisance de main d'œuvre ; les métiers dits pénuriques varient peu dans le temps (identiques et récurrents). Ils sont assimilés également aux sujets des TH, des jeunes et des retraités. Un directeur d'agence déclare déléguer des TH, des seniors et des retraités auprès des entreprises ; le sujet commercial des TH étant le point d'entrée avant d'aborder les deux autres sujets. Dès lors qu'un candidat potentiel est identifié pour un métier pénurique, les directeurs d'agence procèdent à des propositions actives auprès de leurs clients.

Le sourcing de ces candidats est difficile, le processus de recrutement est classique: les annonces et la communication aux autres TT de l'agence.

Les PP extérieures intervenant auprès des agences pour sourcer les candidats sont pôle emploi pour les seniors et les TH, Handi 54 en région Lorraine pour les TH. Les missions locales interviennent dans le cadre de l'insertion des jeunes. Les métiers pénuriques ne seraient pas *a priori* concernés par le sujet de l'insertion des jeunes alors que les contrats aidés (CIPI) prévoient l'insertion du public des moins de 26 ans.

Les Chargés de Candidats Intérimaires (CDCI) participent à l'identification des candidats et accompagnent les agences pour établir un lien avec les PP externes. Une

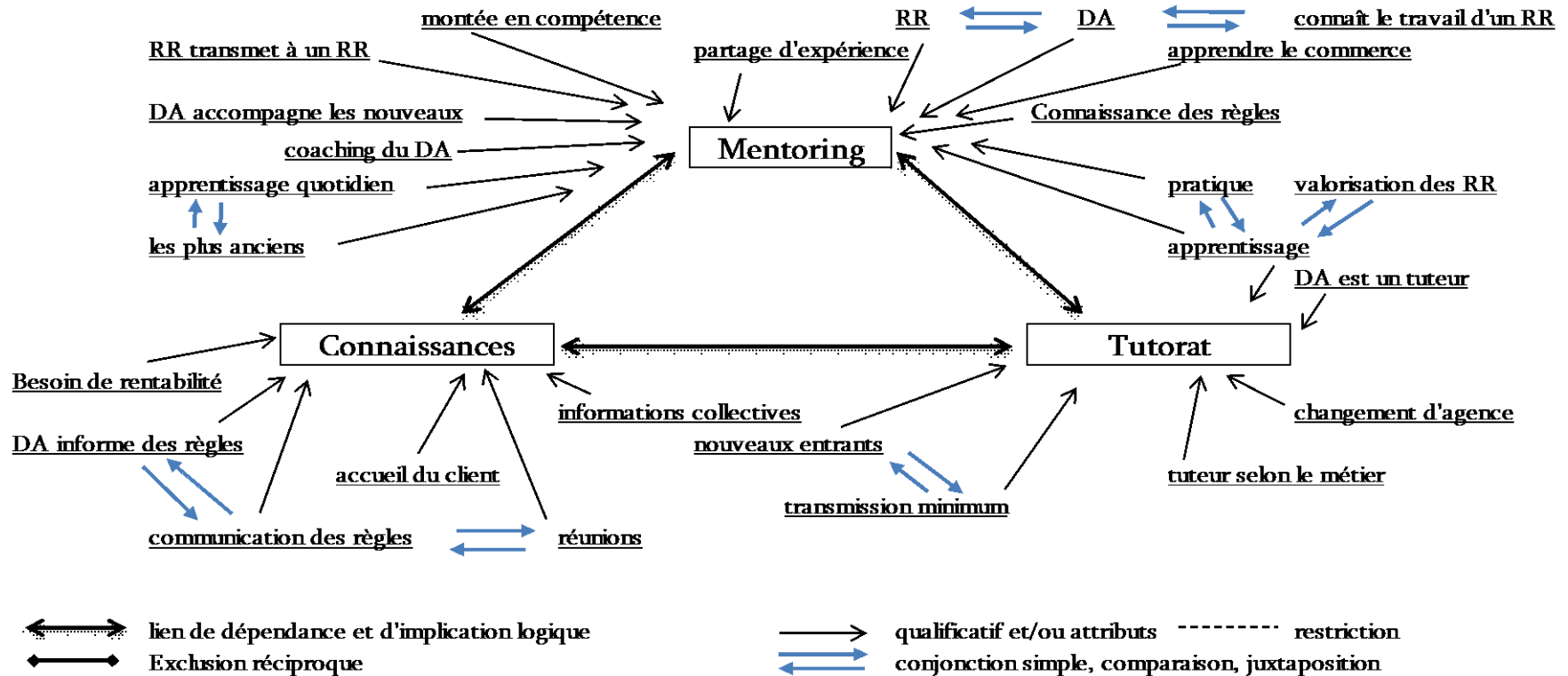


## Annexes

CDCI (Chargé de Candidats Intérimaires) par exemple organise les rencontres entre les entreprises et les TH. Les membres de l'agence sont impliqués aussi sur ce sujet, les responsables de recrutement sont désignés par les directeurs d'agence comme des PP intervenants dans le processus de sourcing du candidat et plus largement de l'insertion professionnelle.

Les candidats peu qualifiés seront formés, les membres de l'agence pourront présenter des candidats et pourvoir à la demande. Les directeurs d'agence interviennent auprès d'organisations externes pour monter des formations et former des candidats à la demande des entreprises. Un directeur d'agence explique la manière dont il a collaboré avec des PP externes pour former des candidats avec des organismes tels que le GRETA et les entreprises du bassin d'emploi. (L'agence a fourni des candidats, les entreprises se sont engagées à employer les candidats, le GRETA des locaux et des formateurs). Les agences se rapprochent également des lycées professionnels pour sourcer directement des candidats potentiels à destination des entreprises du bassin d'emploi. Un directeur d'agence en illustration témoigne que les jeunes diplômés quittent le bassin d'emploi pour travailler dans des grandes villes, les employeurs sont en difficulté localement pour les retenir. Un autre directeur d'agence fait part du refus d'un lycée professionnel d'afficher des annonces de recrutement alors que l'entreprise Adecco lui verse des taxes professionnelles. Ce directeur d'agence pense désormais verser la taxe professionnelle à un autre organisme, il s'appuie, discute et décide de ce changement avec le Chargé de Candidat Intérimaire (CDCI).

## Annexe 12 Manager, le schéma de l'apprentissage du métier et des règles



## Annexes

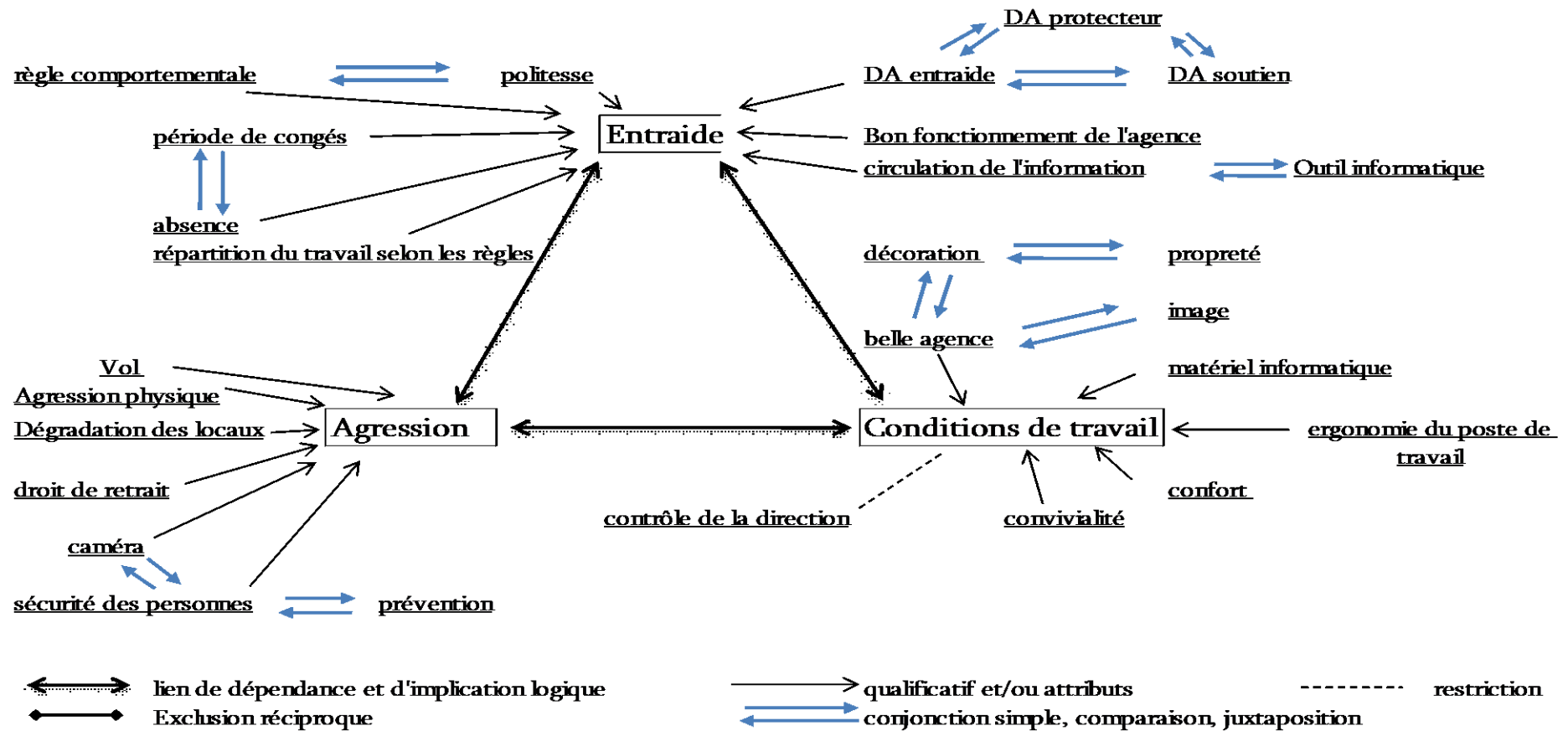
La gestion des compétences des collaborateurs de l'agence est exprimée selon trois thèmes, le mentoring (le mentorat), le tutorat et les connaissances.

Les connaissances sont concentrées sur le partage des objectifs de l'entreprise. Le besoin de rentabilité est une demande de la direction générale. Les directeurs d'agence informent les collaborateurs des règles du métier lors des réunions qui sont le moyen de transmettre des informations collectives. Les connaissances concernent aussi l'accueil du client qui est primordial dans les actions quotidiennes des collaborateurs des agences.

Le tutorat est avec le mentoring une des deux pratiques des directeurs d'agence pour transmettre les règles du métier et favoriser l'apprentissage. Le tutorat concerne l'accueil des nouveaux entrants qui se voient attribuer un tuteur selon le métier qu'ils exercent dans l'entreprise. Le directeur d'agence se désigne comme leur tuteur pour les membres de l'agence. La pratique de la rotation de poste est utilisée par l'entreprise Adecco pour faciliter l'acquisition des connaissances, plus largement les pratiques de tutorat sont destinées aux nouveaux entrants. L'apprentissage du métier ne peut s'entendre sans la pratique. L'acquisition des connaissances pour le collaborateur est une manière de valoriser l'individu.

Le mentoring est l'autre moyen, les directeurs d'agence ou les responsables de recrutement se rendent disponibles pour accompagner les nouveaux entrants dans l'exécution des tâches. Le responsable de recrutement sera le mentor de son homologue. La connaissance des règles du métier et l'apprentissage du commerce sont les deux finalités du mentoring présentées par les directeurs d'agence. Le partage d'expérience résulte des échanges entre les collaborateurs qui disposent des mêmes missions. Le directeur d'agence se désigne comme un coach qui accompagne le collaborateur pour assurer la montée en compétence. L'apprentissage est quotidien et sollicite la participation des collaborateurs les plus anciens pour transmettre les règles et les ficelles du métier.

## Annexe 13 Manager, le schéma des conditions de travail des collaborateurs



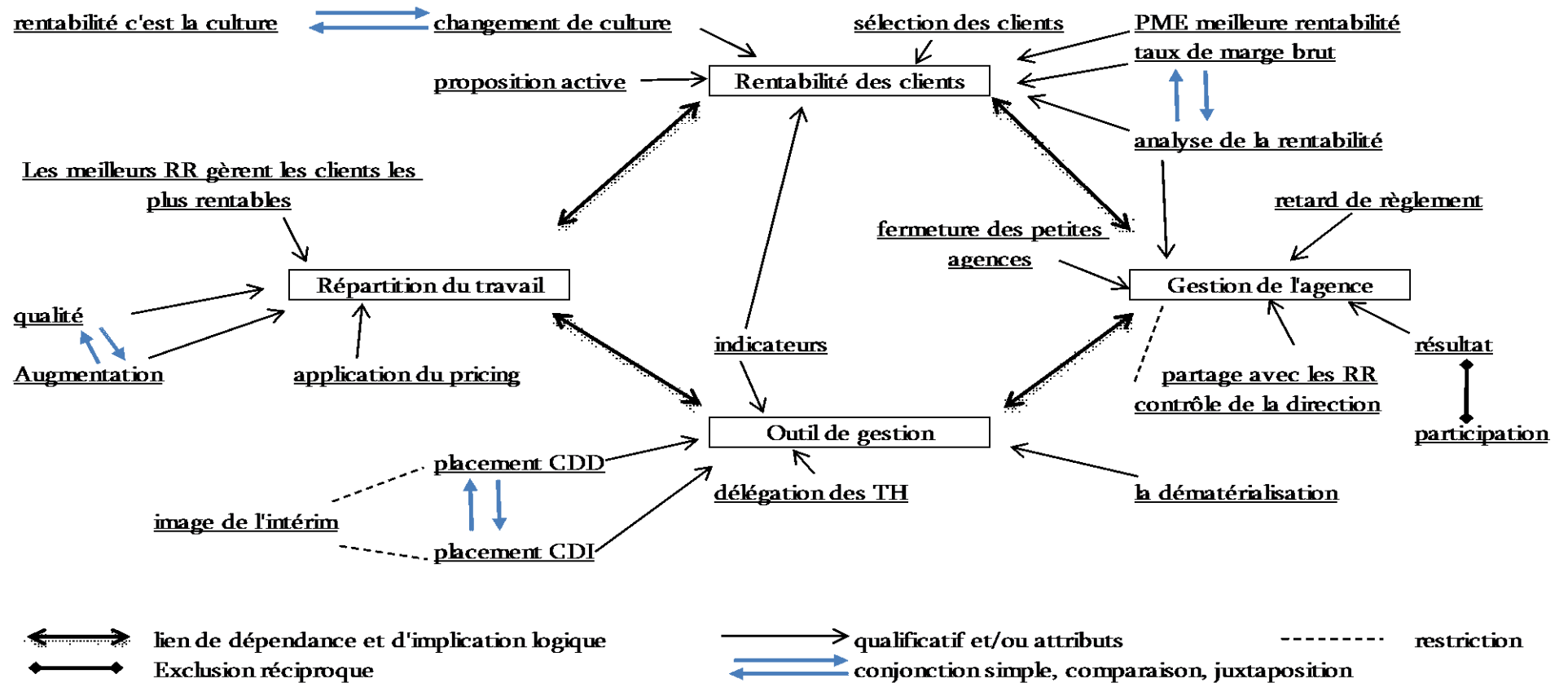
## Annexes

Les conditions de travail des collaborateurs de l'agence se polarisent sur trois thèmes. Les agressions, les conditions de travail et l'entraide.

Les agressions sont physiques et concernent une pluralité de formes d'incivilités. Les collaborateurs en agence subissent des vols. Les agences sont dégradées par les travailleurs temporaires. Un directeur d'agence exprime ses craintes, la peur des situations qui mettent son intégrité physique et/ou morale en jeu. L'installation par la direction générale des caméras en agence limite les violences physiques et sécurise les salariés permanents de l'agence Adecco. Les directeurs d'agence précisent que les collaborateurs en agence disposent d'un droit de retrait en cas de danger, cette possibilité est autorisée légalement.

Les conditions de travail concernent l'aspect matériel de l'exécution du travail en agence. La qualité du matériel informatique est un caractère positif des bonnes conditions de travail. L'ergonomie du poste de travail et plus largement le confort des collaborateurs à leur poste de travail sont des éléments pris en considération. La convivialité entre les membres de l'équipe de travail est un autre aspect des conditions de travail. Les directeurs d'agence interprètent le contrôle de la direction générale sur leur travail comme une restriction, un aspect négatif induisant une baisse de la qualité perçue des conditions de travail. Le travail de rénovation des agences en région Est entamé en 2011 comporte une mise à niveau matérielle conformément aux standards de l'entreprise qui concerne : le mobilier, la qualité du matériel informatique, l'aménagement des surfaces de travail et de ventes comme leur décoration, leur proportion. Tous ces éléments participent selon les directeurs d'agence à l'amélioration de l'image de l'agence vis-à-vis des clients et des travailleurs temporaires ; l'important est de maintenir une agence propre et belle.

## Annexe 14 Manager, le schéma de la rentabilité des agences



Les quatre grands thèmes développés pour la rentabilité des agences ont trait à la rentabilité des clients, la gestion de l'agence, l'outil de gestion et la répartition du travail.

La gestion de l'agence est possible si les responsables de recrutement sont impliqués dans les décisions et partagent les objectifs de rentabilité. La direction générale est perçue par les directeurs d'agence comme trop interventionniste ; elle freine leur capacité à prendre des décisions. De plus, les actions de la direction générale sont représentées comme négatives car elle ferme des agences si la rentabilité est jugée insuffisante. Les résultats de l'agence conditionnent la participation aux bénéfices des salariés permanents, une mauvaise gestion est ainsi synonyme de réduction des salaires versés. La préservation de la rentabilité est en outre assurée par les règlements des clients (paiement des factures) et la réduction de ces délais, les retards de règlements grèvent le compte de résultat de frais financiers lourds pour l'agence.

L'analyse de la rentabilité est une des composantes de la mission des directeurs d'agence. Ils se concentrent sur la veille des niveaux de marge brute de leurs clients. Ce taux de marge a toujours été considéré comme un indicateur. Néanmoins, les difficultés économiques et la baisse de rentabilité de l'entreprise a conduit la direction générale à privilégier le taux de marge brute des clients au volume de marge et au chiffre d'affaires. Les directeurs d'agence reconnaissent que la rentabilité a toujours fait l'objet des préoccupations managériales mais aujourd'hui ils sélectionnent les clients selon le taux de marge brute en lieu et place du traditionnel nombre d'intérimaire au planning : « c'est un changement de culture ». Les clients les plus rentables sont les PME-PMI, ces entreprises plus rentables méritent en conséquence des actions commerciales récurrentes. Ces clients font l'objet de propositions actives, c'est-à-dire de l'envoi de CV de candidats intérimaires en correspondance avec leurs besoins. Les candidats sont également sélectionnés pour offrir à ces clients des candidats compétents voir les plus compétents. L'attention des collaborateurs de l'agence devant se concentrer sur la satisfaction des clients qui payent plus chers et plus rapidement que les grandes entreprises. Néanmoins les agences ne peuvent se passer de certain de leurs clients qui recrutent de nombreux intérimaires à des

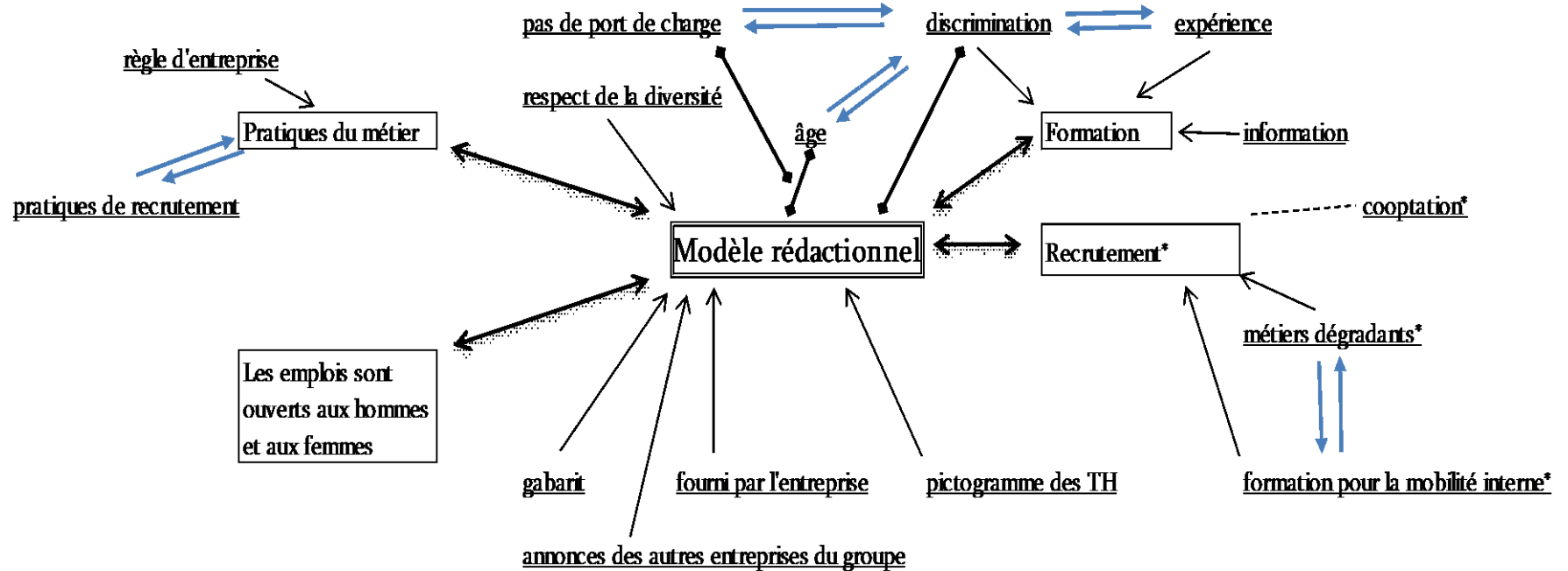
coefficients de vente plus faibles. Le mix marge serait plutôt l'objectif des agences, qui sont finalement en recherche de clients plus rentables dont la cible désignée est la PME-PMI.

Le travail des responsables de recrutement est réorganisé par les directeurs d'agence. Les plus chevronnés d'entre eux seront en charge des clients les plus rentables. Les clients les moins rentables seront suivis par les responsables de recrutement les moins experts et ils ne bénéficieront plus de propositions actives. De plus, l'investissement en temps qu'il leur sera consacré se verra également réduit. Les responsables de recrutement seront aussi sensibilisés au respect de la politique tarifaire de l'entreprise (pricing).

Les outils de gestion sont utiles à l'analyse des situations de la rentabilité de l'agence comme celle des clients. Ils permettent aussi de comprendre quels sont les recruteurs qui sont en difficulté pour maintenir les prix chez leurs clients et ceux dont les taux de marge brute augmentent. Les directeurs d'agence ont construit un tableau de bord spécifique au pilotage de la marge brute des clients. Ils sont ainsi classés prioritairement selon leurs taux de marge, puis selon l'indicateur de chiffre d'affaires. Les clients sont classés en trois catégories, en progression, en stagnation et en baisse ; les moins rentables ou ceux dont la rentabilité est nulle verront leurs prix augmentés ou la relation commerciale s'arrêtera. Les directeurs d'agence ont l'intention de développer les placements en CDD ou en CDI plus rentables que la délégation de travailleurs intérimaires. Néanmoins, l'entreprise Adecco souffre sur ce segment de marché de son image d'entreprise spécialisée dans la délégation de travailleur intérimaire.



## Annexe 15 Phase recruter, le schéma de la rédaction des annonces



↔ lien de dépendance et d'implication logique  
 ◄ Exclusion réciproque

→ qualificatif et/ou attributs  
 ↔ conjonction simple, comparaison, juxtaposition  
 --- restriction

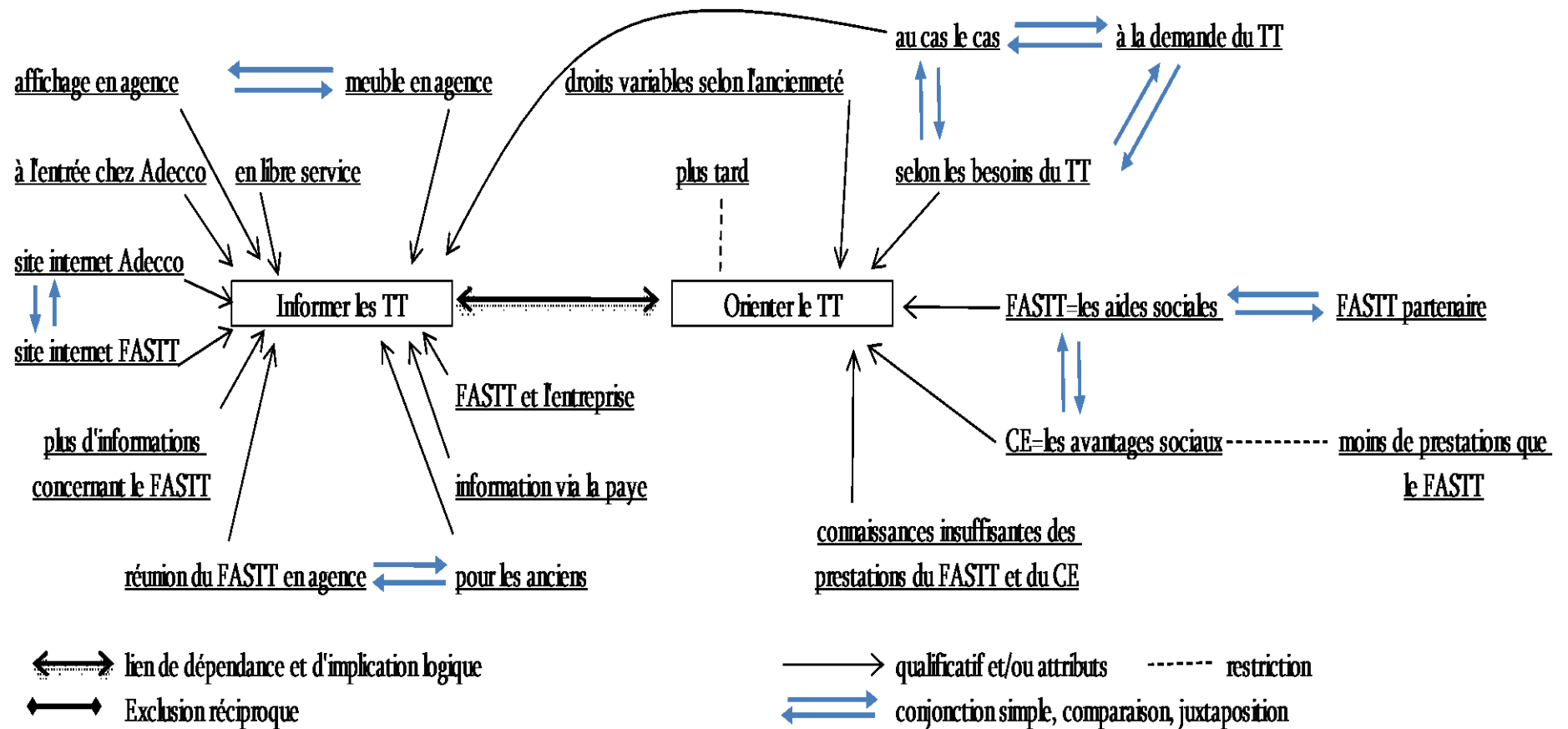
## Annexes

Le modèle rédactionnel doit suivre les règles de l'entreprise et les règles propres aux pratiques du métier. Les employés des métiers du recrutement ne peuvent pas se soustraire à des normes imposées pour la rédaction des annonces d'emploi.

Les annonces font état d'un certain nombre de limitation de publication. L'ancienneté à un poste ou les années d'expérience faisant référence à l'âge de la personne sont discriminantes pour les candidats qui auraient les compétences requises mais moins âgés. En d'autres termes les annonces doivent permettre à un maximum de candidats de postuler en respect des règles de non-discrimination et de promotion de la diversité. La référence à l'âge en évoquant l'expérience est l'exemple concret d'une discrimination indirecte. Néanmoins, ces éléments publiés sont produits à titre indicatif ; un candidat qui aurait une expérience plus courte et un niveau d'étude en deçà pourrait être sélectionné. Les annonces précisent que les postes sont ouverts aux candidatures des deux sexes (H/F). L'entreprise fournit un gabarit d'annonce qui prévoit déjà l'incorporation de la mention H/F et des sigles normés précisant l'ouverture des postes à des travailleurs handicapés. Les responsables de recrutement pour rédiger leurs annonces ou pour les publier s'inspirent des annonces des entreprises du groupe. Les informations présentées sur les annonces sont le niveau de formation et l'expérience exigée pour le candidat.

Le recrutement des candidats se fait par cooptation, ou par promotion interne. Un responsable de recrutement exprime l'idée selon laquelle, les recrutements ne nécessitent pas toujours de publication d'une annonce. Les entreprises promeuvent parfois un salarié en interne et pourvoient au poste vacant par la cooptation mise en place au sein de l'entreprise. La formation est un outil au service de la mobilité interne qui facilite le recrutement en interne des candidats déjà salarié de l'entreprise à un autre poste. Les métiers dégradants (pénibilité élevée) attirent moins de candidats font également l'objet de formation en interne.

## Annexe 16 Phase recruter, le schéma des prestations sociales pour les TT



## Annexes

Les TT sont sous contrat avec l'entreprise Adecco qui est légalement leur employeur et bénéficiaire, comme les salariés permanents, de prestations sociales. Les TT disposent de deux voies pour faire valoir leurs droits en matière de prestations sociales. Tout d'abord le Comité d'entreprise (CE), puis le FASTT (Fonds d'actions sociales du travail temporaire) organisme créé par la profession pour supporter les TT dans leurs demandes d'accompagnement professionnel tel que le logement, le transport, le permis de conduire et l'accès au logement...

La relation entre le TT et le responsable de recrutement s'établit dans le temps, l'instauration de la confiance favorise l'écoute du responsable de recrutement vis-à-vis des demandes du TT. C'est à mesure des échanges que le responsable de recrutement va répondre aux demandes, aux attentes du TT.

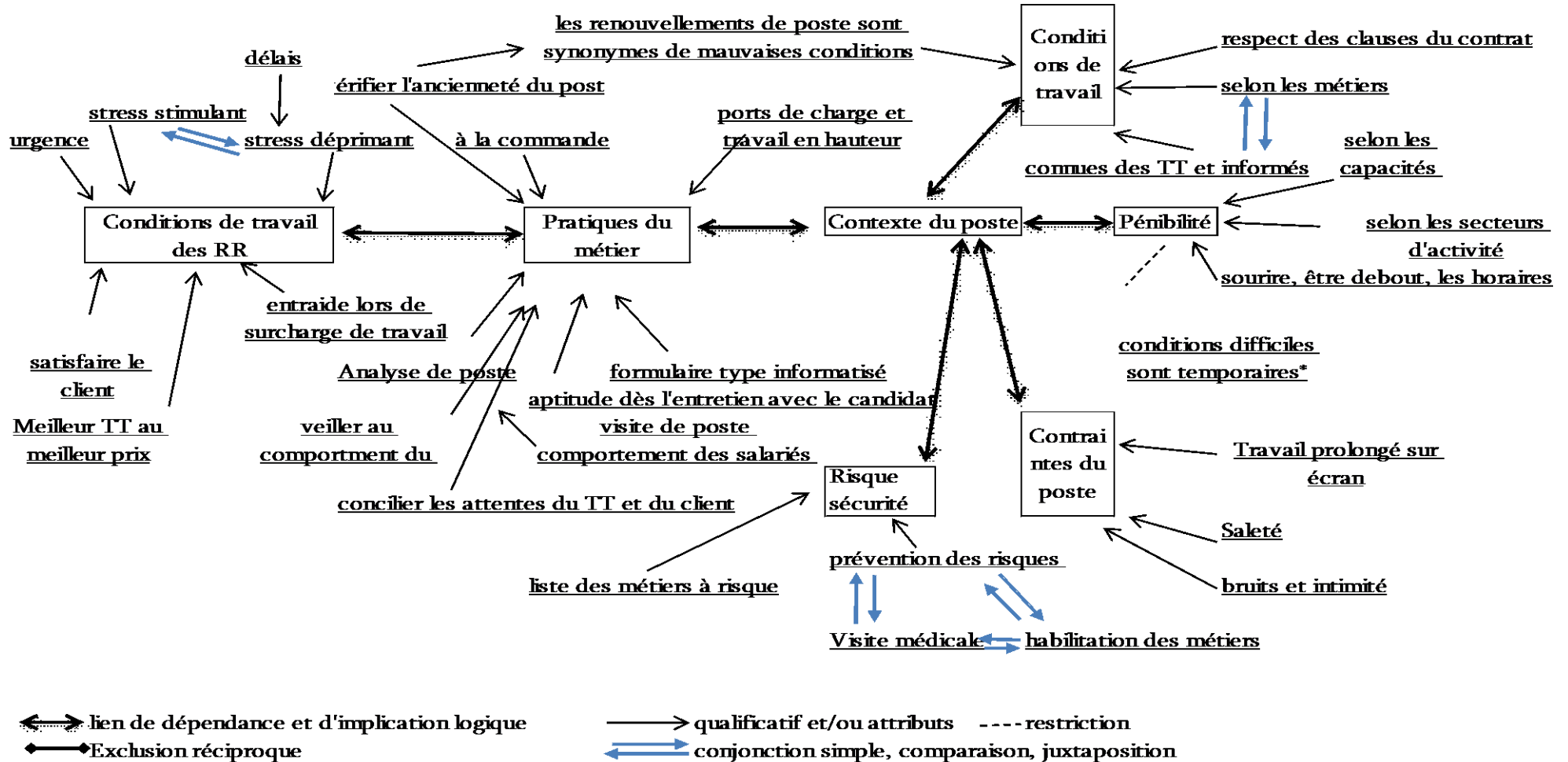
Les responsables de recrutement pensent que leurs premières actions visent à informer les TT. L'entreprise Adecco a doté les agences d'un présentoir où figurent les brochures des différents services offerts par l'employeur (Adecco) et l'organisme de la profession (FASTT). Ces éléments informatifs sont en libre-service, les responsables de recrutement dirigent également les TT vers les sites internet de l'entreprise Adecco et du FASTT. Pour faciliter les échanges avec les TT, les responsables de recrutement ouvrent les portes des agences aux membres du FASTT dont les représentants animent à la demande des agences des réunions d'information sur leurs prestations. Les responsables de recrutement nous indiquent convier aux réunions les TT les plus fidèles. Certains responsables de recrutement affirment connaître relativement mal les prestations du FASTT et dirigent automatiquement les TT vers le FASTT. Les actions du CE sont synonymes pour beaucoup de responsables de recrutement: de billets de cinéma ou de tickets de piscine. Les responsables de recrutement affichent des informations en agences dès que l'occasion se présente. D'autres parts le support de la paye est utilisé pour communiquer avec les TT et les informer ponctuellement des animations du CE à leur avantage.

## Annexes

Le choix d'orienter le TT vers le FASTT ou le CE est lié davantage à la demande du TT, qui usera des services du CE pour les avantages sociaux. Le CE offre selon les responsables de recrutement globalement moins de prestations que le FASTT. Les TT iront vers le FASTT dès que leurs demandes concerneront les aides sociales. Le FASTT est un prestataire créé par les enseignes du secteur de l'intérim, il est un partenaire aux yeux des responsables de recrutement. L'accompagnement du TT est ainsi déclenché en deux temps. Premièrement le TT exprime sa demande auprès du responsable de recrutement, deuxièmement le FASTT prend le relais et accompagne le TT au cas par cas.

Les actions des responsables de recrutement s'effectuent *in fine* en deux temps. Les TT sont d'abord informés de l'existence des deux organisations en mesure de leur fournir soit des prestations sociales (CE), soit de l'aide pour gérer leur vie quotidienne (FASTT). En fonction de leur niveau de connaissances des prestations, le responsable de recrutement va orienter et mettre en rapport le TT avec un interlocuteur du FASTT ou du CE. Plus les échanges entre le TT et le responsable de recrutement sont nombreux plus le responsable de recrutement va accompagner le TT.

## Annexe 17 Phase recruter, le schéma des conditions de travail des travailleurs temporaires



## Annexes

Les conditions de travail des responsables de recrutement sont liées au stress perçu. Le stress positif est considéré comme un moteur de l'action et le stress négatif est déprimant. Les responsables de recrutement ont le sentiment de fournir des travailleurs temporaires à moindre coût. C'est un aspect négatif qui s'ajoute au temps réduit dont dispose les responsables de recrutement pour répondre à leur client: " les recrutements se font dans l'urgence". La satisfaction du client est l'objectif des responsables de recrutement, elle est une valeur de l'entreprise. Les responsables de recrutement sont satisfaits de l'aide qu'ils reçoivent de leurs collègues de travail. Les périodes de surcharge de travail peuvent les amener à travailler en collaboration au sein de l'agence.

Les responsables de recrutement qui posent les questions aux clients définissent le contexte du travail qui sera retranscrit au candidat intérimaire avant sa prise de poste. Un formulaire en interne existe pour recueillir les explications du client. Les responsables de recrutement ont la possibilité de veiller aux risques encourus selon les déclarations des clients. De plus les directeurs d'agence, les responsables de recrutement, les commerciaux sont mis à contribution pour effectuer des analyses de poste, c'est-à-dire des visites au sein de l'entreprise. Ils se concentrent sur les nouveaux clients dont ils ne connaissent pas le cadre de la mission. D'autres parts, si le nombre de renouvellement des intérimaires est jugé important sans raison, les responsables de recrutement ou un des membres de l'agence se déplacera en agence pour identifier les sources de ce turn-over. La sensibilisation des travailleurs intérimaires est importante car les acteurs de la sécurité et le principal destinataire demeure le travailleur temporaire. Les agences Adecco fournissent des livrets sécurité pour les entreprises qui disposent de règles de sécurité. D'autres parts, les agences selon les métiers et plus particulièrement dans l'industrie et le B.T.P, réalisent des tests, des mises en situation des candidats intérimaires et vérifient leur aptitude à l'identification des risques et à la gestion de la situation. L'aptitude subjective des candidats à trait également à leur capacité à travailler dans des conditions de travail spécifique. Ainsi, l'aspect physique est retenu pour identifier les candidats qui ne pourraient éventuellement pas travailler dans des milieux confinés ou exigus ou qui sont amenés à porter des charges lourdes toute la journée. L'attitude du candidat intérimaire est

## Annexes

abordée et pendant la mission son comportement est « contrôlé » en dialoguant avec l'interlocuteur de l'entreprise.

Le contexte du poste nécessite de vérifier les habilitations de travail des candidats intérimaires, tels que leur habilitation électrique, les permis et plus simplement leur capacité physique par le biais de la visite médicale. Cette dernière selon le cas va déclarer un salarié apte ou non et énoncer une ou plusieurs restrictions de poste. Le contexte de travail et les capacités du travailleur temporaire vont en premier lieu orienter le responsable de recrutement vers l'entreprise cliente. Ces actions visent à prévenir les accidents qui pourraient survenir si le candidat n'est pas apte et/ou si le contexte de travail ne permet pas au travailleur de se sentir en sécurité. La prévention des risques se travaille aussi en identifiant les métiers à risque et en étant, de fait, plus scrupuleux sur les candidats qui pourront travailler dans de telles conditions. Les métiers dits à risque ne sont pas forcément des emplois en CTT. Lorsque des métiers risqués souvent pénuriques sont vacants, les responsables de recrutement vont plutôt proposer un candidat dont l'expérience est significative et par conséquent un candidat potentiellement à recruter en CDD ou en CDI.

Les contraintes du poste concernent le travail prolongé sur ordinateur, la saleté, le bruit et l'intimité ; au sens où le salarié peut se retrouver seul ou au contraire vivre quotidiennement avec d'autres salariés en grande proximité.

Les conditions de travail des travailleurs temporaires sont relatives à la rotation des salariés à un poste. Les postes à pourvoir régulièrement sont synonymes de conditions de travail dégradées : soit pour le risque sécurité que représente le travail, soit pour la mauvaise ambiance de travail entre les salariés ou avec les managers, soit pour la pénibilité des tâches. Les conditions de travail sont variables d'un secteur d'activité à un autre ce qui engendre des différences dans les types de risque. Le respect des clauses du contrat de travail de la part du client et de l'intérimaire rentre en compte dans la définition de bonnes conditions de travail. Les responsables de recrutement veillent à ce que chacune des parties réalisent les obligations mutuelles. Les travailleurs temporaires ne peuvent être

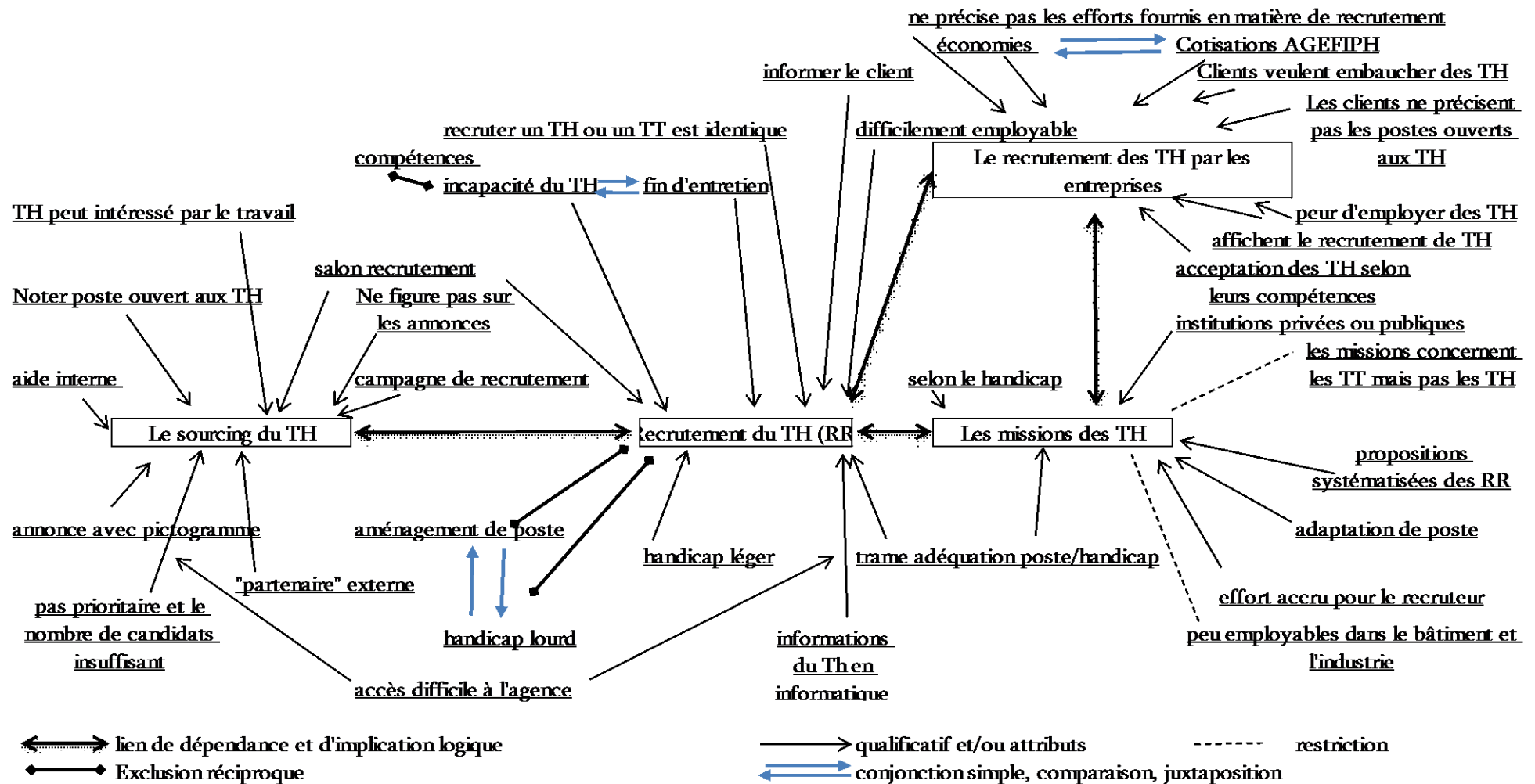


## Annexes

satisfaits de leurs missions qu'en contre partie du paiement des heures effectivement effectuées et de la réalisation des tâches en correspondance avec le travail préalablement établi à la signature du contrat de travail (CTT).

La pénibilité du travail est une perception individuelle, elle est aléatoire selon les personnes. Ainsi, dans les conditions identiques d'exécution des tâches, les salariés seraient plus enclins à critiquer et décrire les tâches comme difficiles ; la pénibilité varie aussi selon les capacités de la personne. Le salarié est capable de travailler en industrie et son expérience est significative alors la pénibilité de son travail sera moins élevée que pour un autre candidat dont les habitudes de travail ne sont pas en correspondance avec la profession. Néanmoins, les responsables de recrutement s'accordent sur certains critères de la pénibilité qui concerne dès lors: les positions de travail, la station assise ou debout prolongée. Dans chacun des deux cas, le candidat peut-être gêné sur la durée voir refuser une position jugée pénible car la position est trop longue. Le sourire est une seconde contrainte qui peut exister dans le tertiaire, la vente et l'évènementiel. La difficulté est d'être de bonne humeur et d'afficher un sourire qualifié de commercial, en réalité un sourire avenant obligé ou forcé. Les horaires sont les dernières contraintes abordées par les responsables de recrutement. Les responsables de recrutement travailleurs collaborent avec les travailleurs intérimaires ; si ces derniers acceptent une mission réputée pénible les responsables de recrutement seront redevables d'une faveur à leurs égards. De plus, les missions dites pénibles devront être plutôt de courte durée. Quelques soient les missions proposées aux intérimaires, les responsables de recrutement laissent le choix aux candidats de refuser la mission compte tenu des éléments qu'ils ont porté à leurs connaissances.

## Annexe 18 Phase recruter, le schéma du recrutement des travailleurs handicapés



## Annexes

Les responsables de recrutement évoquent plusieurs thèmes dans leurs discours:

- Le sourcing des TH
- Le recrutement des TH
- Les missions des TH
- Le recrutement des TH par les entreprises

Les responsables de recrutement recrutent les TH par l'intermédiaire de partenaires extérieurs tels que CAP emploi ou pôle emploi. Les TH reçus en entretien sont peu nombreux comparativement aux travailleurs valides. Les responsables de recrutement pensent que le nombre limité de candidats handicapés qui franchissent la porte des agences est synonyme du peu d'engouement de cette population pour le travail. Néanmoins, l'accès aux agences est difficile, les marches par exemple sont un frein à l'accessibilité pour les TH. Les salons destinés aux rencontres entre les entreprises, les directeurs des ressources humaines et les TH sont un moyen de faciliter l'insertion professionnelle. Les annonces de recrutement doivent porter la mention « poste ouvert aux travailleurs handicapés ». Les pictogrammes normalisés signalant les différents handicaps sont disponibles sur le système d'informations de l'entreprise, pour être insérés ensuite dans les annonces d'emploi ; ils sont néanmoins peu fréquemment utilisés en 2011. L'entreprise a déployé des efforts pour développer la délégation de TH par le biais de campagnes de recrutement spécialisées sur l'ensemble du territoire national. Une personne en interne a été recrutée pour aider les agences à sourcer les TH, elle fixe un rendez-vous en agence. Les responsables de recrutement s'accordent sur le fait que la délégation de TH est rendue difficile tant par l'attitude négative des TH vis-à-vis de la recherche de l'emploi, que par la faible représentativité des enjeux commerciaux pour l'entreprise. La délégation de TH reste ainsi à la marge de l'activité commerciale et n'est pas une priorité quotidienne pour les responsables de recrutement.

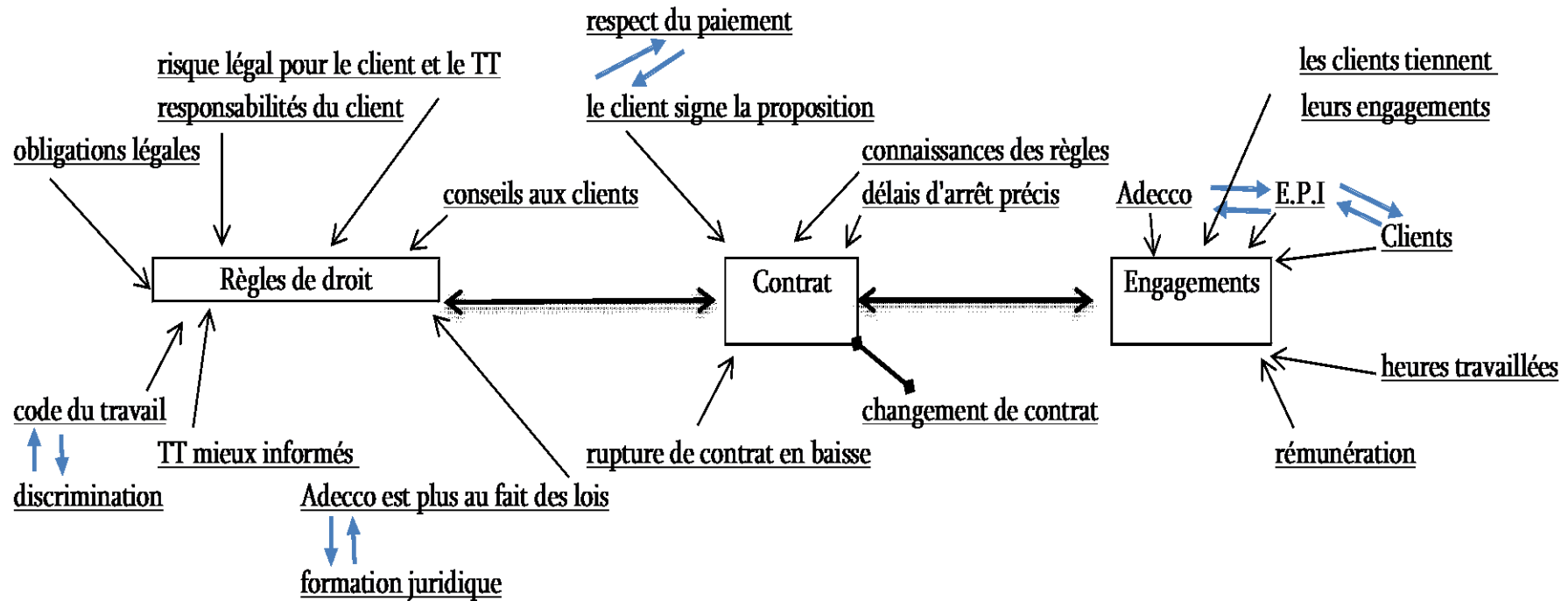
Le processus de recrutement d'un TH est identique à celui d'un travailleur valide. C'est à la fin de l'entretien de sélection du candidat que l'incapacité de travail est abordée.

## Annexes

Le handicap léger est plus facile à insérer, le client doit être tenu informé des incapacités du TH. Les candidats dont les handicaps sont lourds ne sont pas insérés professionnellement et les postes ne sont pas aménagés même s'il existe des financements d'Etat qui couvrent les modifications de l'ergonomie du poste. Les responsables de recrutement disposent d'une grille d'analyse, un outil d'adéquation entre le poste et le handicap. Ils notent également scrupuleusement le handicap dans le dossier informatique du TT. Les missions de travail temporaire concernent majoritairement les valides même si les responsables de recrutement proposent aux clients les TH compétents. Les responsables de recrutement se mobilisent davantage en 2011 qu'auparavant pour déléguer des TH. Le plus souvent, les postes nécessitent un aménagement et les missions dépendent de leur incapacité. Les employeurs des TH en intérim sont autant des entreprises du secteur privé que du secteur public.

Les entreprises ont peur d'employer des TH dont ils ne connaissent pas le niveau réel de productivité et leur fiabilité. Les entreprises emploient peu de TH, elles sont intéressées par le gain financier qu'elles réalisent en réduisant leurs cotisations auprès de l'Agefiph. Les entreprises faciliteraient le travail des responsables de recrutement si elles précisaient quelque peu les postes dont elles savent par avance qu'un TH serait en mesure d'occuper. En d'autres termes, les entreprises ne précisent pas les postes ouverts aux TH, alors même qu'elles en ont la volonté. Les entreprises acceptent comme dans tout recrutement, des candidats selon leurs capacités et par conséquent les compétences perçues.

## Annexe 19 Phase déléguer/vendre, le schéma du respect des engagements du client



lien de dépendance et d'implication logique  
 Exclusion réciproque

qualificatif et/ou attributs  
 conjonction simple, comparaison, juxtaposition  
 restriction

## Annexes

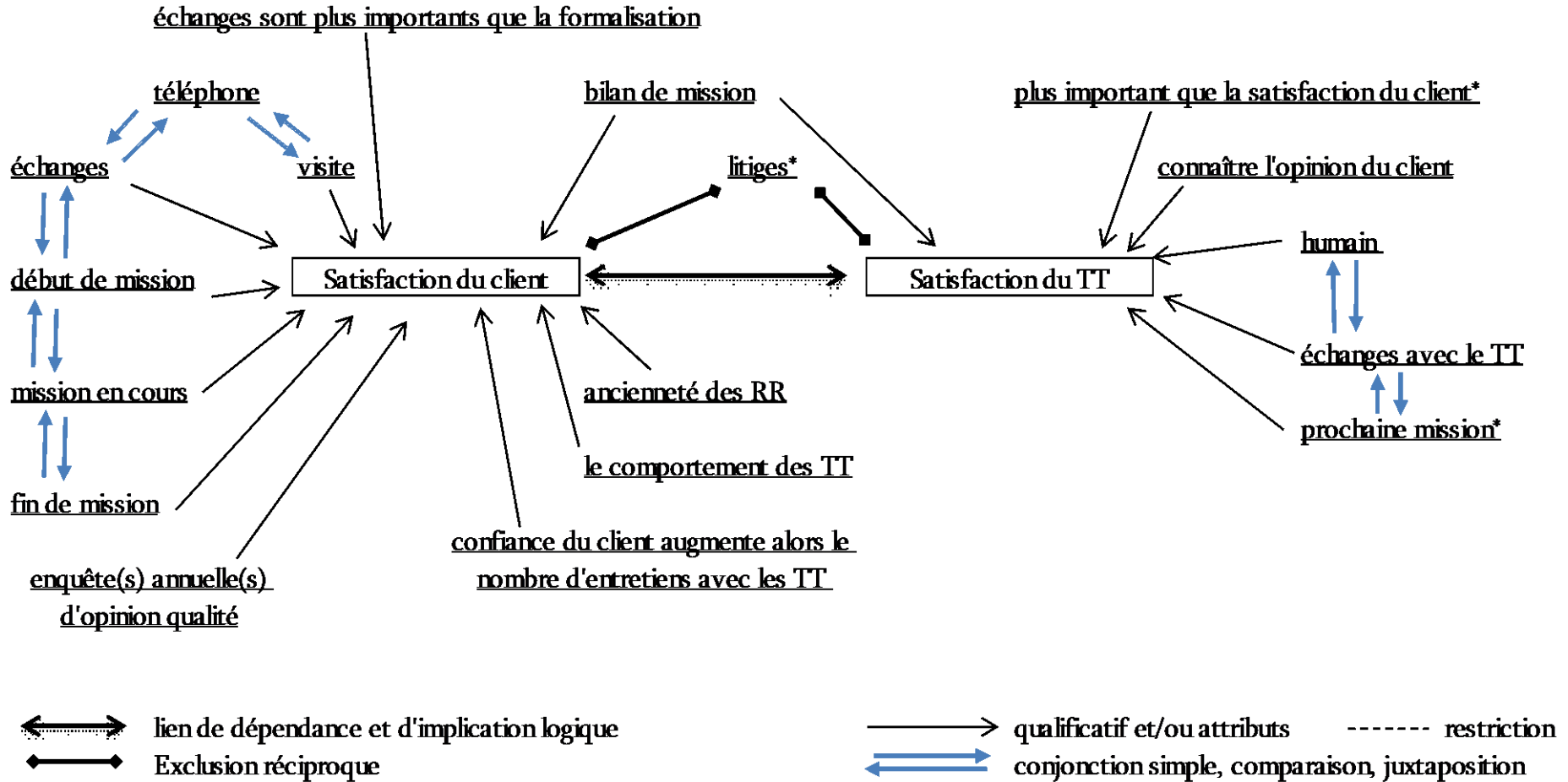
Le respect des engagements du client sont importants pour le TT qui s'attend à ce que les modalités de l'exécution de son contrat de travail soient respectées. Respecter la loi et être juste constituent deux des niveaux de la pyramide de Carroll (1991).

Les responsables de recrutement représentent l'employeur, ils sont ainsi les garants avec l'entreprise cliente des conditions de travail des TT. Les responsables de recrutement font référence à la règle de droit pour rappeler aux clients que les engagements sont fixés contractuellement. Le code du travail est un ensemble de règles qui régit la relation entre les TT, l'entreprise Adecco et puis l'entreprise. Les responsables de recrutement précisent que ce n'est pas Adecco qui impose ses propres règles mais bien la loi française. Les responsables de recrutement informent les TT et les clients de leurs obligations respectives. Selon les responsables de recrutement, les clients ont la responsabilité de respecter les principes de non-discrimination et le contrat de délégation. L'entreprise Adecco respecte la loi et les responsables de recrutement sont formés à ce sujet.

Le contrat de délégation précise le salaire (taux horaire de la rémunération) et la durée de la délégation. Ce contrat ne peut-être modifié en cours de mission et les désaccords entre l'entreprise et le responsable de recrutement concernent les heures travaillées, la rupture du contrat avant le terme, la rémunération et le délai de règlement. Toutefois la rupture du contrat de travail à l'initiative des clients est en nette baisse. En d'autres termes les clients respectent davantage les clauses des contrats et les engagements qu'ils prennent vis-à-vis de l'entreprise et du TT. Les clients signent initialement une proposition avant de contracter définitivement avec l'agence de travail temporaire.

Les responsables de recrutement sont particulièrement vigilants quant au respect des horaires de travail, la rémunération, les éléments de protection individuelle (E.P.I) qui sont fournis soit par l'entreprise Adecco soit par l'entreprise cliente.

Annexe 20 Phase déléguer/vendre, le schéma de la satisfaction des clients et des TT



## Annexes

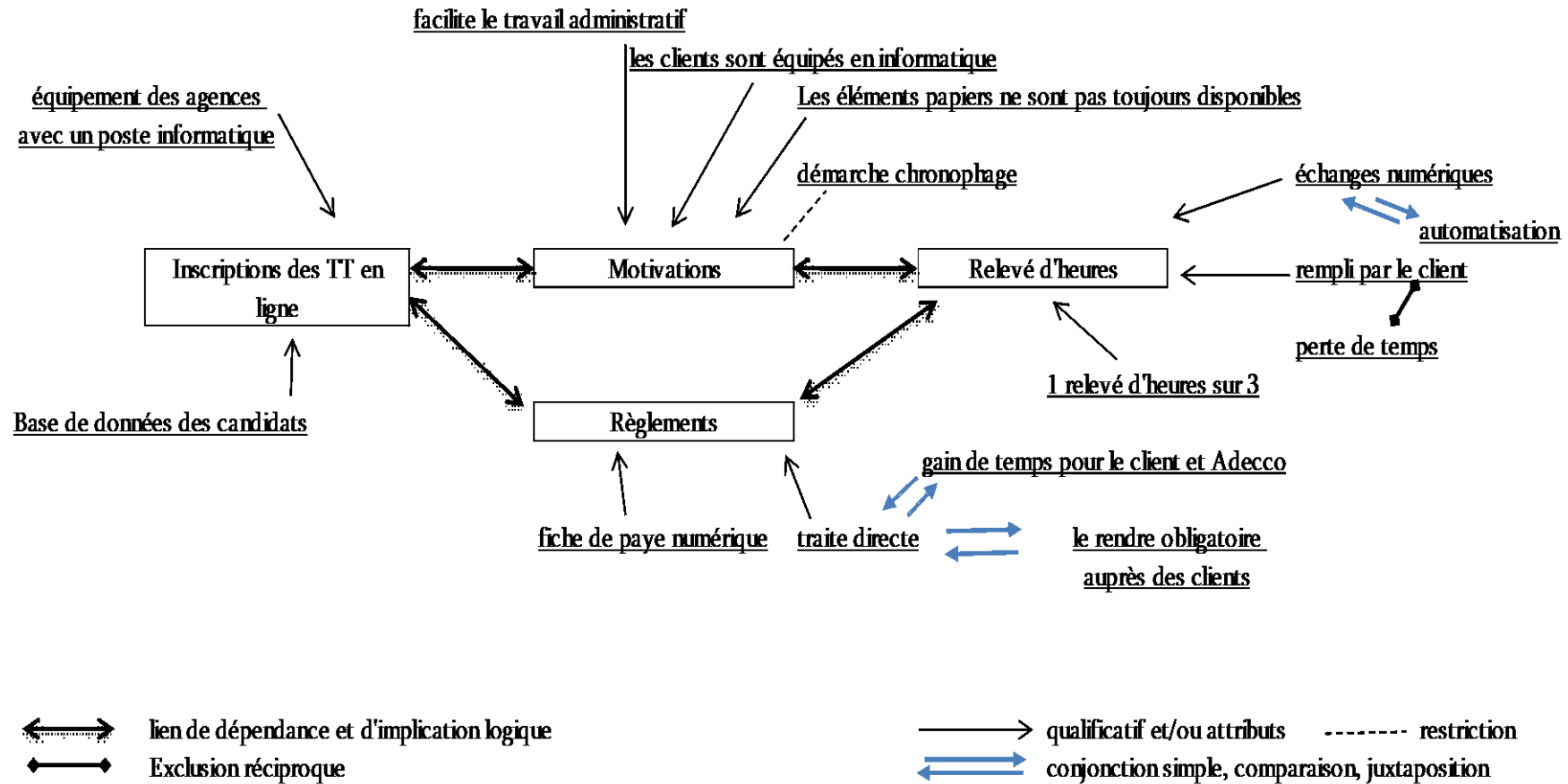
La satisfaction des clients comme des TT sont des objectifs des responsables de recrutement. La satisfaction des TT engendre un sentiment positif qui engage le salarié à renouveler son expérience auprès de l'agence, ce processus est le même pour les entreprises clientes. Cette question est relative en premier lieu à pérennisation du chiffre d'affaires de l'entreprise et par conséquent à la responsabilité économique de l'entreprise.

La satisfaction des clients est caractérisée par les échanges plus importants que le respect de la formalisation demandée par l'entreprise Adecco. Les supports écrits existent, en effet le bilan de mission est un outil destiné à recueillir l'opinion des clients après la mission. L'entreprise Adecco étudie à cet effet la satisfaction des clients en organisant des enquêtes annuelles de satisfaction clients dénommées "enquête qualité". La fidélisation des clients est un indicateur de satisfaction, les responsables de recrutement les plus anciens connaissent les clients qui leur font confiance. Les visites des clients, la prise de contact par téléphone sont un moyen de vérifier la satisfaction des clients et d'éviter de plus les litiges avec les clients. Les responsables de recrutement s'enquière de la satisfaction de leurs clients à trois moments, le début de mission, pendant la mission et à la fin de la mission. L'échange reste le maître mot de la compréhension et de la recherche d'informations quant à la réussite de la délégation.

La satisfaction du TT intervient aussi dans le processus économique, un TT qui ne serait pas satisfait par les missions qu'il effectue pour le compte de l'enseigne Adecco se rendrait dans les agences concurrentes. Pour les responsables de recrutement, la satisfaction du TT est plus importante que la satisfaction des clients. La satisfaction des TT n'est pas une approche mercantile, elle est humaine, un TT satisfait est un humain comblé. Le bilan de mission est aussi un moyen formalisé par l'entreprise pour relever la satisfaction des TT. Les responsables de recrutement veulent connaître l'opinion des clients et font le lien avec ce que les TT expriment. Leurs satisfactions conditionnent les prochaines missions.



## Annexe 21 Phase déléguer/vendre, le schéma de la dématérialisation des services RH



La dématérialisation des services RH est un projet financier pour l'entreprise Adecco, la réduction des tâches de saisies liées à la gestion des dossiers des salariés est au cœur des progrès recherchés par l'entreprise. Le gain de temps permet aux responsables de recrutement de s'investir dans d'autres tâches commerciales. Néanmoins, notre présence en entreprise et nos interactions avec les membres de l'entreprise au niveau régional nous ont permis de mettre en lumière une ambiguïté quant à l'interprétation des objectifs de la dématérialisation. Hors interviews, les salariés pensent pour une partie d'entre eux que la dématérialisation est une opération dédiée aux efforts de l'entreprise pour la réduction de consommation des papiers, une participation au développement durable. Nous recherchons à déterminer le sens exact donné par les responsables de recrutement à cette action.

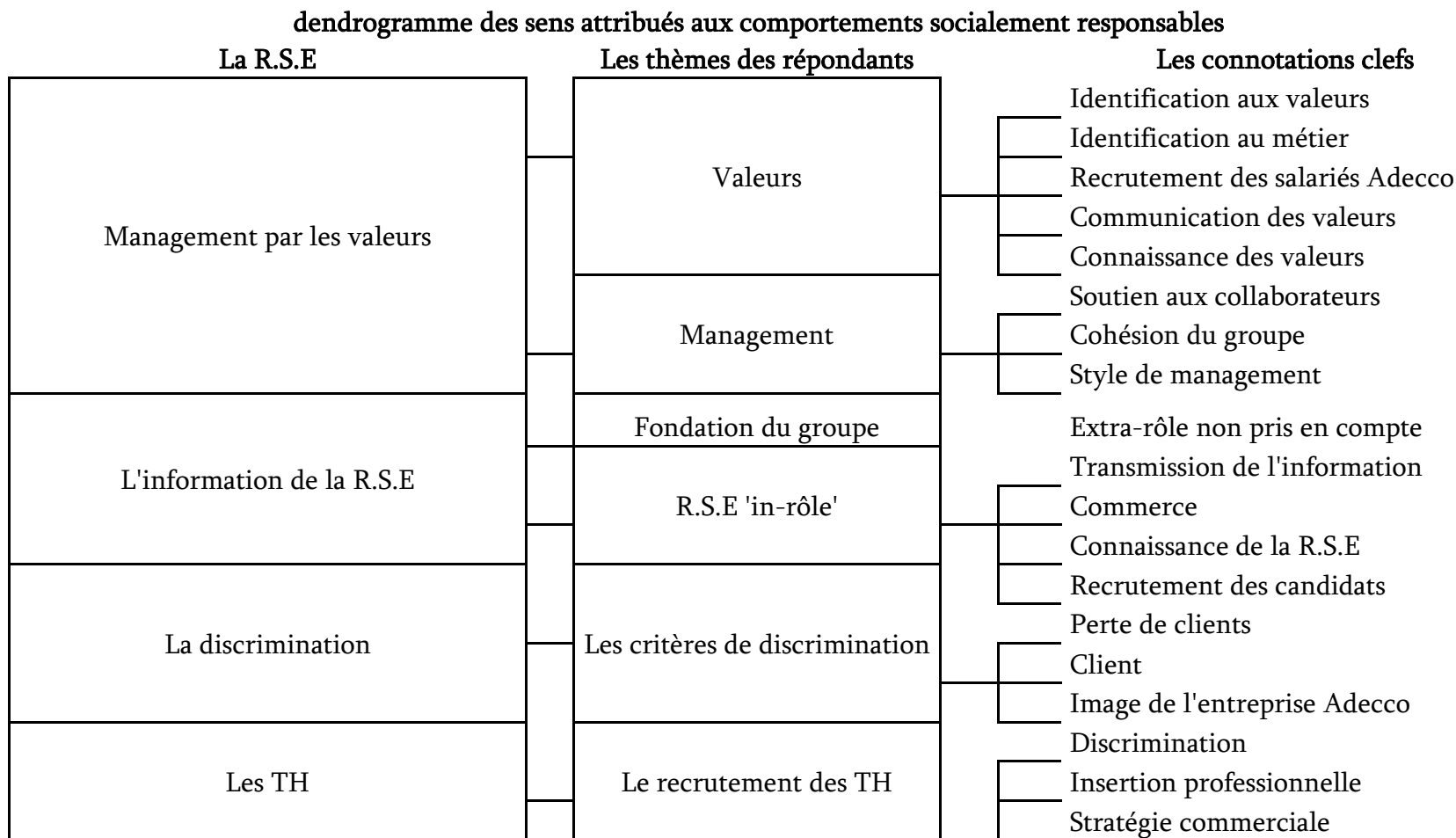
Les responsables de recrutement s'expriment quant aux différentes pratiques concernées par la dématérialisation. L'inscription des TT en ligne est préférée à l'inscription sur support papier. Ce changement de pratique permet de constituer une base de données des candidats TT. Les règlements des factures des clients sont effectués par traite directe et les fiches de paie sont désormais adressées sous un format numérique. Les traites directes informatisées offrent aux agences un recouvrement des créances clientes plus rapide. L'entreprise Adecco demande de systématiser le paiement des factures par les traites numériques. Le relevé des heures travaillées est également transmis par les clients via un échange de données informatisées. Les clients ne perdent plus de temps à expédier les chèques pour honorer leurs factures et les salariés de l'agence consomment moins de temps pour relancer les clients qui ne paient pas leur facture à terme. La numérisation des éléments de paie représente un relevé d'heures sur trois environ.

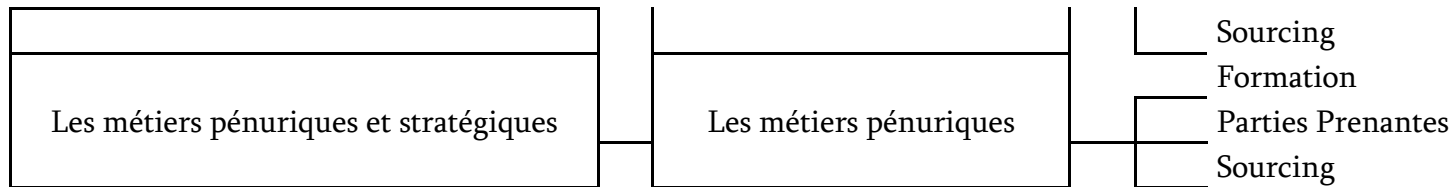
Les motivations des responsables de recrutement sont freinées par le temps nécessaire à l'implantation du logiciel spécifique facilitant les échanges de données. Toutefois, les responsables de recrutement sont encouragés par le taux d'équipement de leurs clients qui disposent tous d'un poste informatique. Les éléments informatisés sont plus souvent disponibles que les documents au format papier que l'on peut perdre plus facilement et que l'on retrouve difficilement aux archives. L'informatique en ce sens,

## Annexes

facilite la consultation et le stockage des éléments administratifs. Pour ces raisons, le système est jugé utile au bon fonctionnement de la relation avec les clients.

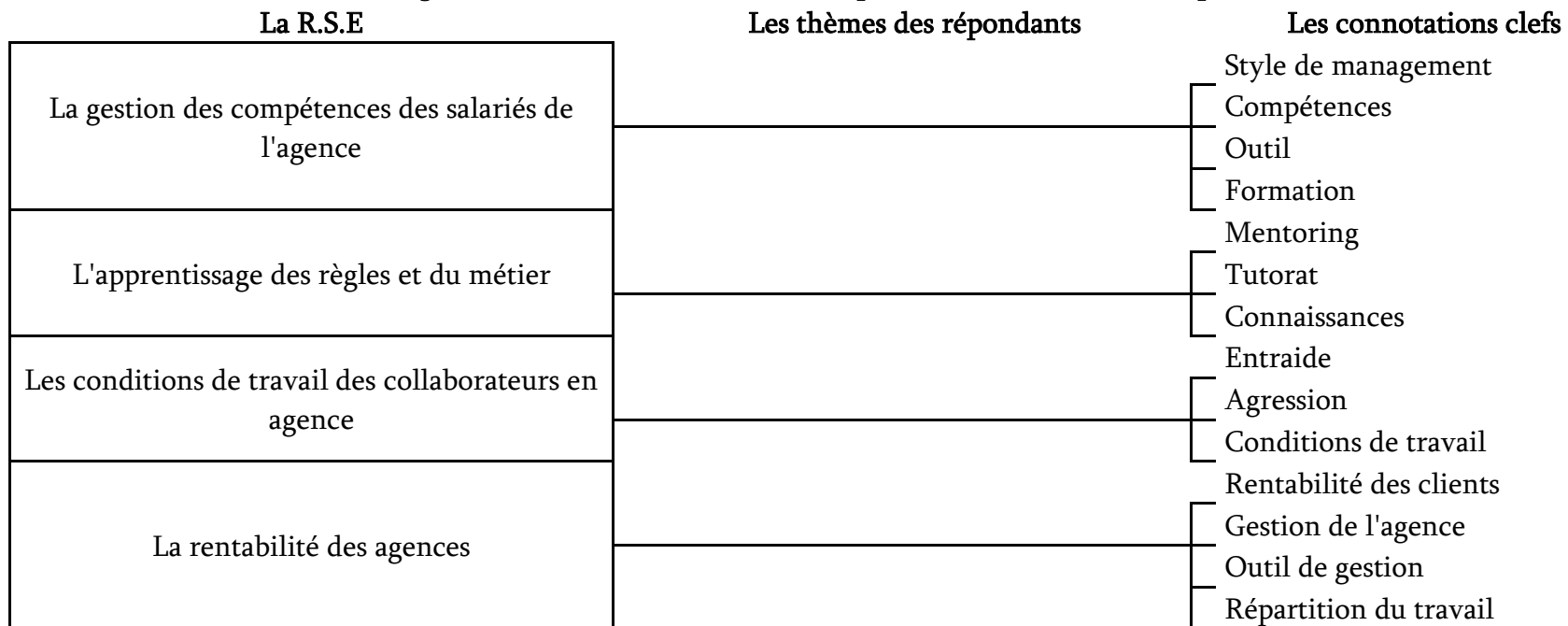
**Annexe 22 Dendrogramme des sens attribué par les directeurs d'agence aux comportements socialement responsables**



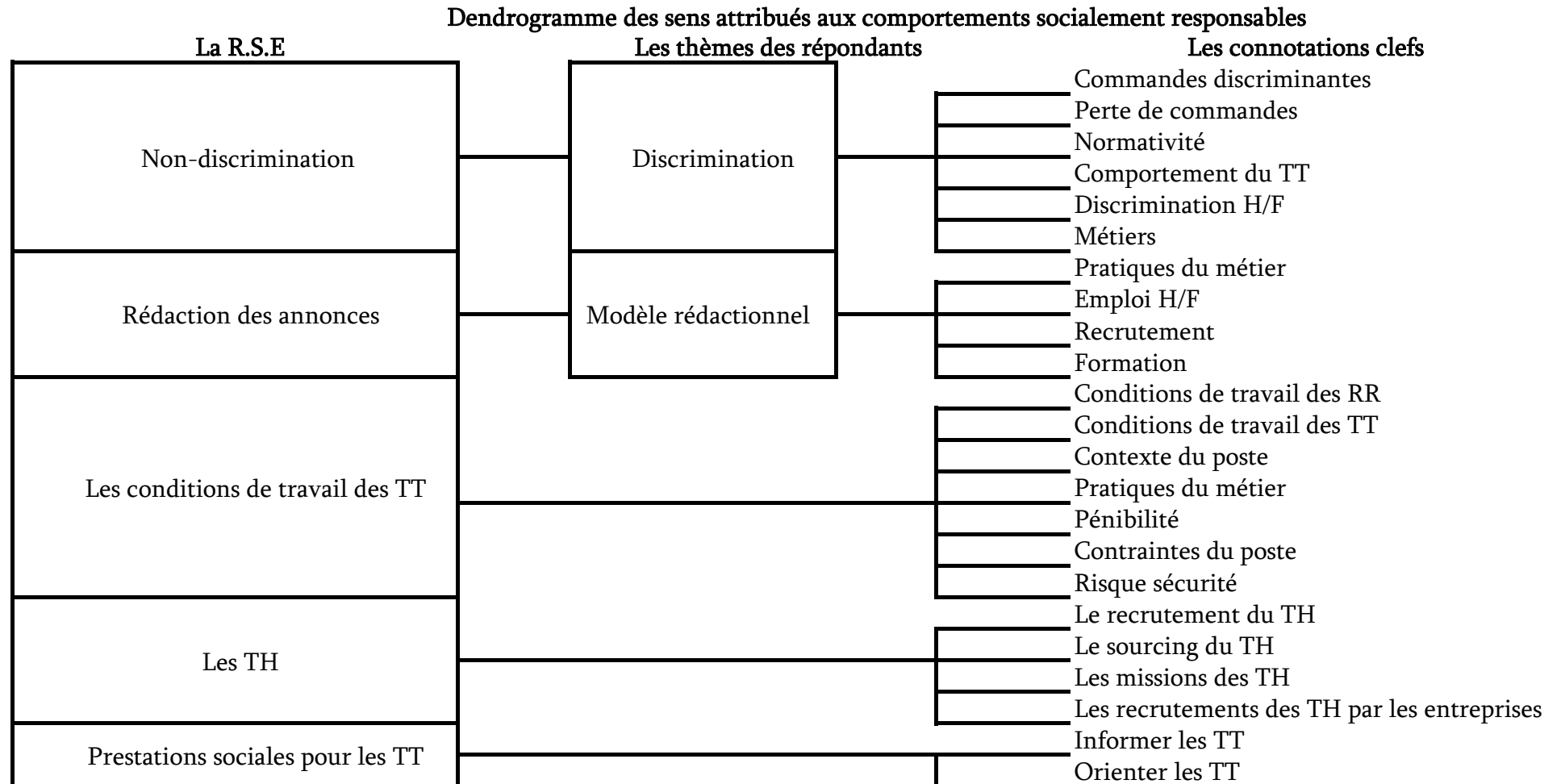


**Annexe 23 Dendrogramme des sens attribués par les directeurs d'agence aux pratiques socialement responsables**

Dendrogramme des sens attribués aux comportements socialement responsables

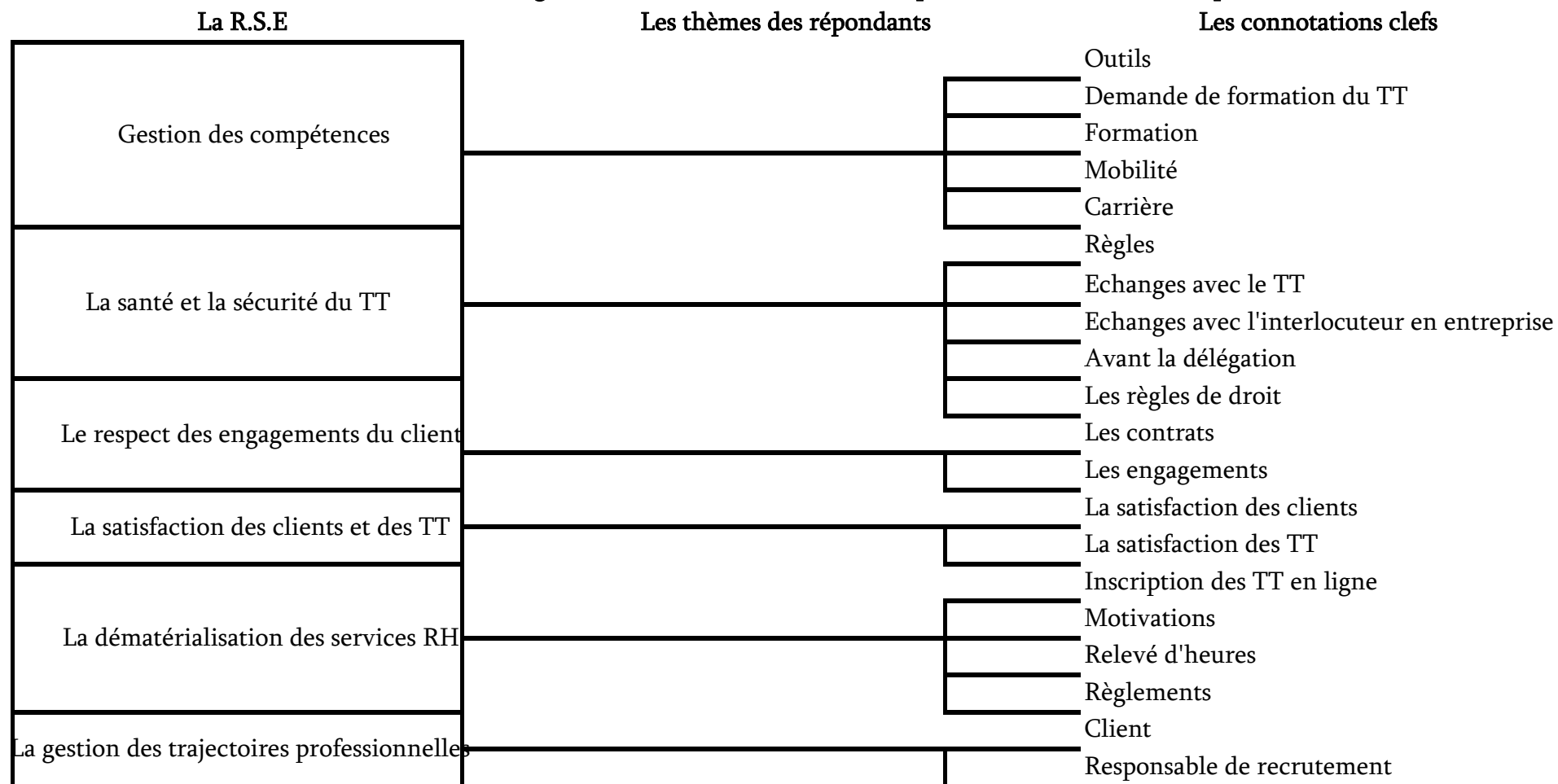


**Annexe 24 Dendrogramme des sens attribués par les responsables de recrutement aux comportements socialement responsables**



**Annexe 25 Dendrogramme des sens attribués par les responsables de recrutement aux comportements socialement responsables**

**Dendrogramme des sens attribués aux comportements socialement responsables**



**Annexe 26 Les ressources tangibles et intangibles**

<b>Tangibles</b>		Outils
		PP* interne
		PP* externe
<b>Intangibles</b>		Temps
		Engagement
		Confiance
		Information
		Identification à l'entreprise
		Identification au métier
		Soutien
		Délégation
		Connaissance
		Savoir-faire

\*PP= parties prenantes

**Annexe 27 Les ressources tangibles et intangibles question M1**

Les directeurs d'agence		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Management selon les valeurs	Affichage des logos des valeurs de l'entreprise	Délégation des tâches
		Soutien des collaborateurs
		Identification à l'entreprise
	Direction générale	Identification au métier
		La volonté de faire (engagement)



**Annexe 28 Les ressources tangibles et intangibles question M2**

Les directeurs d'agence		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
L'information de la R.S.E	Réunion agence	Implication des collaborateurs dans le partage des informations
	"Lettre actu" (journal interne)	Autonomie des collaborateurs pour proposer des actions socialement responsables
	Plan d'actions socialement responsables à l'initiative de la fondation du groupe Adecco	Temps aménagé pour aborder des sujets spécifiques non quotidiens (dépassement des heures supplémentaires)
	Plan d'actions socialement responsables de la direction nationale Adecco France	

**Annexe 29 Les ressources tangibles et intangibles question M5**

Les directeurs d'agence		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Les métiers pénuriques et stratégiques	Adecco formation	Echanges avec les Parties Prenantes de la formation
	Règles de droit	L'engagement des candidats à la formation
	Les CDCI (Chargés de Candidats intérimaires)	L'engagement des entreprises pour la formation de candidats
	La taxe d'apprentissage	
	La participation financière des entreprises	

**Annexe 30 Les ressources tangibles et intangibles question M7**

Les directeurs d'agence		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
L'apprentissage des règles de l'entreprise et du métier	Formation assurée par l'entreprise	Soutien entre les collaborateurs
	Recueil des règles en informatique	Connaissance des rôles dans l'organisation
	Règles d'entreprise	Engagement volontaire des directeurs d'agence dans la transmission des savoir-faire
	Tuteur	
	Directeur d'agence	

**Annexe 31 Les ressources tangibles et intangibles question M9**

Les directeurs d'agence		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Rentabilité des agences	Les outils de pilotage	Engager les collaborateurs en agence dans des actions concrètes
	Les contrôleurs de gestion	L'engagement des directeurs d'agence dans l'amélioration de la rentabilité
	Les clients	Réduire le temps passé auprès des clients à faibles rentabilité
	La marge brute	Echanges avec les collaborateurs de l'agence sur les priorités de l'entreprise
	Les objectifs de l'entreprise (préférence du CA sur la rentabilité)	
	Les collaborateurs agence	

**Annexe 32 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs  
d'agence et aux responsables de recrutement**

	Les directeurs d'agence		Les responsables de recrutement	
	Ressources tangibles	Ressources intangibles	Ressources tangibles	Ressources intangibles
La non-discrimination	La règle de droit	Le temps (les discriminations diminuent dans le temps)	Le client	Le savoir-faire
	La formation des collaborateurs	L'apprentissage d'un savoir-faire (particulier au recrutement exempt de discrimination)	Les règles de droit	Engager le client dans le principe de non-discrimination
		La connaissance (les savoirs)	La formation	Identification au métier
		La volonté de changer les pratiques (engagement)	Gabarit d'annonce	Identification à l'entreprise
		Les échanges d'informations avec les clients (connaissances et règles, les pratiques socialement admises)		Le temps (la discrimination est en diminution)
				Les connaissances

### Annexe 33 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement

Les directeurs d'agence			Les responsables de recrutement	
	Ressources tangibles	Ressources intangibles	Ressources tangibles	Ressources intangibles
La trajectoire professionnelle des collaborateurs de l'agence (et la gestion des compétences)	Formation	Motivation du salarié au changement de poste	Formation	Capacité des responsables de recrutement à agir sur l'employabilité des TT
	Les outils de pilotage de la formation	Motivation du salarié pour la progression de carrière	Client	Engagement des TT et des clients dans une relation de longue durée
	Financement par l'entreprise	Le partage d'expériences	TT	Connaissances (image c'est l'intérim)
	e-learning	Temps nécessaire à la formation	Responsable de recrutement	Informations (orienter le choix du client)
		Engagement du directeur d'agence dans la gestion des compétences individuelles et collectives	Budget de formation	Confiance (période d'essai = CTT)
		Conformité aux valeurs	Accords-cadres nationaux	Savoir-faire (rotation de poste)
		Soutien du collaborateur dans la progression de ses compétences et de sa carrière	Les contrats CDD et CDI	Confiance (entre les parties prenantes) Le temps
			Valeur ajoutée (marge brute du placement en CDD et CDI)	

### Annexe 34 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs d'agence et aux responsables de recrutement

	Les directeurs d'agence		Les responsables de recrutement	
	Ressources tangibles	Ressources intangibles	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Les Travailleurs Handicapés (TH)	Cotisations Agefiph	Savoir-faire particulier au recrutement et à la délégation des TH	Postes adaptés	Compétences des TH
	Outils de pilotage spécifiques	Les échanges avec les clients et les DRH (ouverture des postes aux TH)	Les candidats	Implication des clients
	Candidat TH insuffisants		Organisation spécialisée dans l'accompagnement des TH	
	Interlocuteurs privilégiés: les DRH	Motivation des salariés Adecco dans la démarche		Une personne dédiée
	Etat			
	Salariés de l'entreprise cliente	Motivation des salariés de l'entreprise cliente		

**Annexe 35 Synthèse des ressources tangibles et intangibles des thèmes communs aux directeurs  
d'agence et aux responsables de recrutement**

Les directeurs d'agence		Les responsables de recrutement		
	Ressources tangibles	Ressources intangibles	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Les conditions de travail des collaborateurs de l'agence	Investissements financiers pour les travaux	Connaissance du risque	Client	Empathie
	Caméras de surveillance	Entraide entre les collaborateurs	TT	Indépendance du TT
	Règles de droit	Echanges d'informations entre les collaborateurs	Les membres de l'agence Adecco	Collaboration
	direction nationale	Soutien des directeurs d'agence aux collaborateurs	Les E.P.I	Connaissances
	Etat		La visite de poste	Le temps

## Annexe 36 Les ressources tangibles et intangibles selon les questions posées aux responsables de recrutement

	Les responsables de recrutement	
	Ressources tangibles	Ressources intangibles
Le respect des engagements du client	Les intérimaires	Conformité aux engagements pris
	Les clients	
	Le contrat formel	
	Le responsable de recrutement	
La satisfaction des clients et les intérimaires (concerne uniquement les responsables de recrutement)	Enquête d'opinion	Le comportement du TT
	Certification comportementale	La reconnaissance du TT
		La satisfaction du client
La dématérialisation RH	Logiciel informatique	Le temps
		Lien avec le développement durable
Les prestations sociales pour les TT	Affichage	Le temps
	Site internet	Confiance
	Réunions	Connaissance des prestations exactes
	FASTT	Echanges d'informations
	CE	
Publication des annonces sans manquement à la légalité	Règles de droit	Informations
	Règles de l'entreprise	Connaissances des indications
	Pictogramme	
	Gabarit d'annonce	

## Annexe 37 Classement des variables selon leur apparition pour la non-discrimination, première partie

SOURCES DE VARIABLES	Variables antécédentes	Variables intervenantes niveau 1	Variables intervenantes niveau 2
<b>Parties prenantes internes</b>	Direction générale et régionale	Responsables de recrutement	Chargé de Candidat intérimaire
		Directeurs d'agence	Une personne dédiée au sourcing des TH
		Attaché technico-commercial	
<b>Parties prenantes externes</b>	Etat	Clients	DRH
	Médecine du travail	TH	Médecine du travail
		TT (non TH)	
		O.N.G	
<b>Ressources</b>		Formation	Engagement
		Tutorat	Restriction de poste
	Valeurs de l'entreprise	Mentorat	Information de la R.S.E
	Règles de droit (égalité des chances, cotisation Agefiph,	Rotation de poste	Connaissances de la R.S.E
	Règles d'entreprise (procédures)	Gabarit d'annonces	Cotisations Agefiph
	Identification à l'entreprise	Objectifs de délégation TH	Compétences métier
	Identification au métier	Ancienneté	Confiance
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>		Entraide (soutien du directeur d'ag	Temps
		Les TH sont peu employables	La discrimination selon les origines est faible
		Les métiers dépendent du sexe	Capable d'influencer le choix des clients
		La discrimination est intolérable	Incapable de changer certaines situations (
		Métier de l'entreprise	Ne pas insérer professionnellement les TT éloignés de l'emploi
		La discrimination est du fait du	
		La discrimination est en baisse	La discrimination selon les sexes est liée à des problèmes de gestion des groupes de
	La discrimination selon les origines est assimilée au lieu d'habitation		



**Annexe 38 Classement des variables selon leur apparition pour la non-discrimination, deuxième partie**

<b>SOURCES DE VARIABLES</b>	<b>Variables résultantes niveau 1</b>	<b>Variables résultantes niveau 2</b>
<b>Parties prenantes internes</b>		Perdre des clients
		Gagner des clients
<b>Parties prenantes externes</b>		Image positive de l'entreprise
	Adaptation du poste	
<b>Ressources</b>	Déléguer un TH	
	Autonomie	
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>	Les métiers physiques et salissants sont masculins	
	Les métiers minutieux sont féminins	
	Insertion des TT éloignés de l'emploi selon les clauses d'insertion	
	Limiter la mixité	

**Annexe 39 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la non-discrimination, première partie**

SOURCES DE VARIABLES	Variables antécédentes		Variables intervenantes niveau 1	
	Origine	Modératrice	Médiatrice	Modératrice
Parties prenantes internes	Direction générale et régionale		Responsables de recrutement	
			Directeurs d'agence	Responsable formation
			Attaché technico-commercial	
Parties prenantes externes	Etat	Médecine du travail	Clients	
			TH	Restriction de poste
				TT (non TH)
				O.N.G
Ressources			Formation	Proximité du manager
				Tutorat
		Valeurs de l'entreprise		Mentorat
				Rotation de poste
	Règles de droit (égalité des chances, formation tout au long de la vie)			Gabarit d'annonces
		Règles d'entreprise (procédures)		Objectifs de délégation TH
				Intranet (base quid)
	Identification à l'entreprise			Ancienneté
Identification au métier			Entraide (soutien du directeur d'agence)	
Croyances partagées et normes comportementales			Les TH sont peu employables	
			Les métiers dépendent du sexe	
			La discrimination est intolérable	
			Métier de l'entreprise	
			Le client discrimine	La discrimination est en baisse
			L'entreprise respecte la loi	La discrimination selon les origines est assimilée au lieu

**Annexe 40 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la non-discrimination, deuxième partie**

SOURCES DE VARIABLES	Variables intervenantes niveau 2		Variables résultantes niveau 1	Variables résultantes niveau 2
	Médiatrice	Modératrice		
Parties prenantes internes		Chargé de Candidat intérimaire		
		Une personne dédiée au sourcing		Perdre des clients
				Gagner des clients
Parties prenantes externes	Equipe interne du client			Image positive de l'entreprise
		DRH	Adaptation du poste	
Ressources		Engagement		Déléguer un TH
			Autonomie	
		Information de la R.S.E		
	Connaissances de la R.S.E			
		Cotisations Agefiph		
	Compétences métier			
		Confiance		
Croyances partagées et normes comportementales	Temps			
	Capable d'influencer le choix des clients	La discrimination selon les origines est faible	Les métiers physiques et salissants sont masculins	
	Ne pas insérer professionnellement les TT éloignés de l'emploi		Les métiers minutieux sont féminins (et concentration)	
	La discrimination selon les sexes est liée à des problèmes de gestion des groupes de travail		Insertion des TT éloignés de l'emploi selon les clauses d'insertion	
		Limiter la mixité		

**Annexe 41 Classement des variables selon leur apparition, pour la santé et la sécurité au travail,  
première partie**

<b>SOURCES DE VARIABLES</b>	<b>Variables antécédentes</b>	<b>Variables intervenantes niveau 1</b>	<b>Variables intervenantes niveau 2</b>
<b>Parties prenantes internes</b>	Direction générale et régionale	Directeur d'agence	Attaché technico commercial
			Responsable de recrutement
<b>Parties prenantes externes</b>	Etat	Direction générale et régionale des entreprises clientes	Certification de l'entreprise SST (ISO...)
		Responsables H.S.E	Les TT
		Médecine du travail	
<b>Ressources tangibles et intangibles</b>		Equipement de protection individuelle	Informations
		SI (Système d'informations)	Les agences sont progressivement refaites à neuf
		Liste des postes à risque	Entre aide
			Soutien du DA aux collaborateurs
		Formalisation du travail	Temps (urgence)
			Secteur d'activité
			Savoir-faire
			Conditions de travail (heures, salissures etc.)
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>	La SST est un sujet important pour l'entreprise	Les métiers trop dangereux sont à éviter	Les vérifications sont à tout moment
		La SST est liée au tryptique du client, des salariés Adecco et du client	Toutes les personnes en agence sont concernées par la SST
		Les renouvellements de poste sont synonymes de mauvaises conditions de travail	Les TT peuvent être agressifs et physiquement violents

**Annexe 42 Classement des variables selon leur apparition, pour la santé et la sécurité au travail,  
deuxième partie**

<b>SOURCES DE VARIABLES</b>	<b>Variables résultantes niveau 1</b>	<b>Variables résultantes niveau 2</b>
<b>Parties prenantes internes</b>		
<b>Parties prenantes externes</b>		
<b>Ressources tangibles et intangibles</b>	Caméras de surveillance	
	Les collaborateurs se répartissent les tâches (départ en vacances)	
	Ergonomie du poste de travail	Image de l'entreprise
	Pénibilité du travail	Risque d'accident faible
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>	La bienveillance du manager assure la cohésion du groupe	Bon fonctionnement de l'agence
	L'entraide et la politesse sont la règle	

**Annexe 43 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la santé et la sécurité au travail, première partie**

SOURCES DE VARIABLES	Variables antécédentes		Variables intervenantes niveau 1	
	Origine	Modératrice	Médiatrice	Modératrice
Parties prenantes internes		Direction générale et régionale	Directeur d'agence	
Parties prenantes externes	Etat	Direction générale des entreprises clientes	Médecine du travail	Responsables H.S.E
Ressources tangibles et intangibles	Formalisation du travail		Liste des postes à risque	Equipement de protection individuelle
			Informations	SI (Système d'informations)
Croyances partagées et normes comportementales	La SST est un sujet important pour l'entreprise		Les métiers trop dangereux sont à éviter	Les renouvellements de poste sont synonymes de mauvaises conditions de travail
			La SST est liée au tryptique des salariés Adecco, des clients et des intérimaires	

**Annexe 44 Classement des variables selon leur apparition et leur statut, pour la santé et la sécurité au travail, deuxième partie**

SOURCES DE VARIABLES	Variables intervenantes niveau 2		Variables résultantes niveau 1	Variables résultantes niveau 2
	Médiatrice	Modératrice		
<b>Parties prenantes internes</b>	Attachés technico-commercial	Entre aide	Les collaborateurs se répartissent les tâches (départ en vacances)	L'entraide et la politesse sont la règle
	Responsable de recrutement			Bon fonctionnement de l'agence
<b>Parties prenantes externes</b>	Certification de l'entreprise SST			Image positive de l'entreprise
<b>Ressources</b>		Soutien du directeur d'agence aux collaborateurs		
	Secteur d'activité	Temps	Caméras de surveillance	Risque d'accident faible
		Conditions de travail	Ergonomie du poste de travail	
		Les agences sont refaites à neuf	Pénibilité du travail	
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>		Les TT peuvent être agressifs et violents physiquement	La bienveillance du manager assure la cohésion du groupe	
	Les vérifications sont à tout moment	Toutes les personnes en agence sont concernées par la SST		

**Annexe 45 Classement des variables selon leur apparition pour la trajectoire professionnelle, première partie :**

<b>SOURCES DE VARIABLES</b>	<b>Variables antécédentes</b>	<b>Variables intervenantes niveau 1</b>	<b>Variables intervenantes niveau 2</b>
<b>Parties prenantes internes</b>	Direction générale et régionale	Directeur d'agence	Attaché technico commercial
			Responsable de recrutement
			Responsable de formation régional
			Règles et procédures
			Responsable de formation régional
			Responsable de formation national
<b>Parties prenantes externes</b>	Etat	Entreprise cliente	
<b>Ressources tangibles et intangibles</b>		Impliquer les collaborateurs dans la gestion de leur carrière	Budget de formation
		Contrôler et gérer	e-learning
			Temps
			Règles et procédures
		Confiance (entre les parties prenantes)	
		Soutenir le collaborateur	Conformité aux valeurs de l'entreprise
		Formation	Informations
		Confiance	Savoir-faire des responsables de recrutement
			Engagement des TT dans la progression de leur carrière
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>	Valeur (Humanisme)	Capacité des directeurs d'agence à agir sur la trajectoire professionnelle des collaborateurs	
		Capacité des responsables de recrutement à agir sur la trajectoire professionnelle des TT	



Annexe 46 Classement des variables selon leur apparition pour la trajectoire professionnelle, deuxième partie

SOURCES DE VARIABLES	Variables résultantes niveau 1	Variables résultantes niveau 2
<b>Parties prenantes internes</b>		
<b>Parties prenantes externes</b>		
<b>Ressources tangibles et intangibles</b>	Employabilité	Mobilité horizontale et verticale
		Accroissement du nombre de missions
	CDI	Développement de l'agence (performance)
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>	Compétences collectives	

Annexe 47 Classement des variables selon leur apparition et leur statut pour la trajectoire professionnelle, première partie :

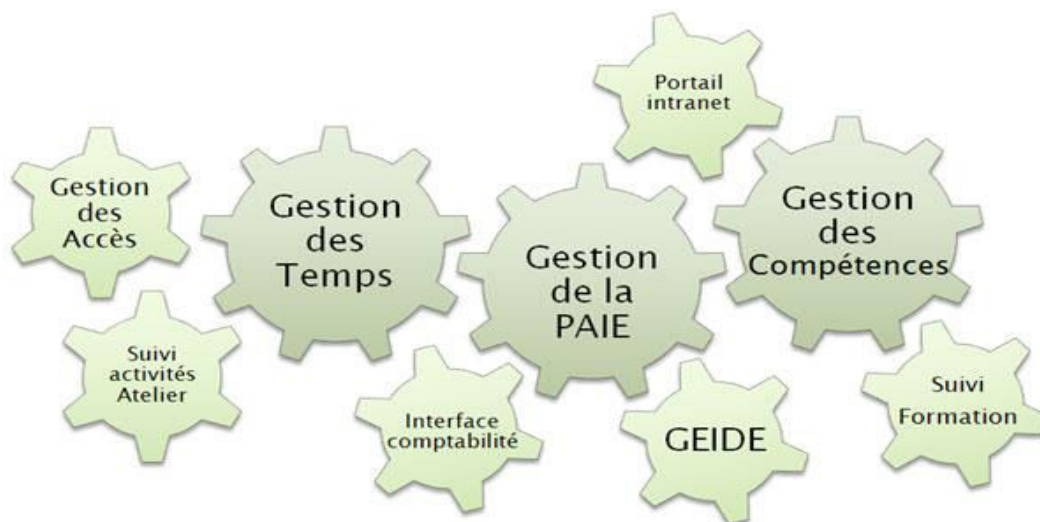
SOURCES DE VARIABLES	Variables antécédentes		Variables intervenantes niveau 1	
	Origine	Modératrice	Médiatrice	Modératrice
Parties prenantes internes	Direction générale et régionale		Directeur d'agence	
Parties prenantes externes	Etat		Entreprise cliente	
Ressources tangibles et intangibles			Impliquer les collaborateurs dans la gestion de leur carrière	Contrôler et gérer
				Soutenir le collaborateur
			Confiance (entre les parties prenantes)	
			Formation	
Croyances partagées et normes comportementales	Valeur (Humanisme)	Capacité des directeurs d'agence à agir sur la trajectoire		
		Capacité des responsables de recrutement à agir sur la trajectoire		

**Annexe 48 Classement des variables selon leur apparition et leur statut pour la trajectoire professionnelle, deuxième partie :**

SOURCES DE VARIABLES	Variables intervenantes niveau 2		Variables résultantes niveau 1	Variables résultantes niveau 2
	Médiatrice	Modératrice		
<b>Parties prenantes internes</b>		Attaché technico comercial		
		Responsable de recrutement		
	Responsable de formation	Responsable de formation national		
<b>Parties prenantes externes</b>				
<b>Ressources</b>	Règles et procédures	Informations		
		Budget de formation	CDI	
		e-learning		Accroissement du nombre de missions
	Engagement des TT dans la progression de leur carrière	Conformité aux valeurs de l'entreprise	Employabilité	
		Savoir-faire des responsables de recrutement		Développement de l'agence
		Engagement des TT dans la progression de leur carrière		
		Temps		
<b>Croyances partagées et normes comportementales</b>				
			Compétences collectives	

## Annexe 49 Extrait du rapport de Responsabilité Sociale de la Région EST

### 3) La gestion Responsable des Ressources Humaines :



/// Le mot de Laurent Vogler Responsable des Ressources Humaines en DR 43 :

*« Avant d'aborder la fonction de Responsable Ressources Humaines, dans le cadre de ce rapport RSE, il m'a été demandé de faire part brièvement de mon parcours. Titulaire d'un DUT GEA (Gestion des Entreprises et Administration – Option Ressources Humaines), j'ai œuvré durant deux années au sein d'une entreprise Alsacienne du secteur métallurgique. Filiale d'un groupe métallier Allemand, cette entreprise employait plus de 300 collaborateurs dont une majeure partie d'hommes dont l'ancienneté moyenne était importante. Dans ce contexte industrielle typique, j'ai été tout d'abord formé aux basiques des ressources humaines que sont la paie et l'administration du personnel. Puis, j'ai été mis*

## Annexes

*à contribution dans le cadre de recrutements, de la prise en main de la gestion de la formation, de la mise en place d'une politique d'apprentissage jusqu'à des dossiers bien plus globaux et complexes comme la mise en place des 35 heures. C'est sans nul doute cette première expérience qui m'a définitivement passionné pour le domaine des ressources humaines. Au courant de l'année 2000, j'ai intégré le groupe Adecco tout d'abord en contrat à durée déterminée au sein de l'agence généraliste de Molsheim puis j'ai été embauché en contrat à durée indéterminée au sein de l'agence Strasbourg Cadres et Techniciens dont j'ai pris la responsabilité au bout de 3 ans. Redressement de l'agence, recherche de rentabilité, développement du portefeuille clients, de la synergie agence et de l'activité recrutement CDD/CDI ont rythmé mes semaines dans un contexte de naissance totale de l'activité travail temporaire spécialisée dans les recrutements de Cadres, Cadres dirigeants et Techniciens. C'est avec la fusion des Directions Régionales Alsace et Lorraine qu'a été créé le poste de Responsable Ressources Humaines en 2006. Ce poste de Responsable Ressources Humaines régional a fait parti des premiers postes de RRH opérationnels créés en région, les ressources région dédiées à la gestion des ressources humaines permanentes se limitant jusqu'alors à une assistante RH en charge de la gestion administrative du personnel et de la gestion de la formation.*

*En 5 ans, le poste a radicalement changé de positionnement tant au sein des Directions Régionales Opérationnelles qu'au sein des plus hautes instances dirigeantes de l'entreprise.*

*L'évolution du contexte économique et social tant du marché que de l'entreprise, l'évolution du cadre juridique de travail, la nécessité de mise en œuvre d'actions fortes en matière de gestion de l'emploi garantissant une vraie reconnaissance et une attractivité de la marque employeur en externe, la prise de conscience généralisée que l'entreprise Adecco n'était, n'est et ne se réalisera que de part ses ressources humaines, sont tant d'arguments justifiant la création de véritable services Ressources Humaines en région.*

*C'est ainsi que de l'unique gestion administrative du personnel, nous sommes passés à la gestion puis au développement des Ressources Humaines positionnant aujourd'hui les*

## Annexes

*équipes RH internes à la fois dans des rôles avérés de « Business Partner », « Social Partner » et « Talent Partner ».*

*Aujourd'hui, mes missions vont du management de la gestion administrative du personnel (contrats, avenants, éléments variables de paie, etc...), à la gestion des effectifs (suivi des effectifs et seuils de productivité, recrutements, départs, etc...) et au développement des ressources humaines (détection des potentiels, gestion des carrières et de la mobilité, etc...).*

*M'accompagne dans l'accomplissement de ces missions, une équipe composée d'une chargée de mission ressources humaines, d'une assistante ressources humaines et d'une apprentie assistante ressources humaines. Nous œuvrons sur un périmètre d'une centaine d'agences au sein desquels travaillent environ 400 collaborateurs permanents et tout cela sur une zone géographique regroupant les 14 départements du grand est de la France.*

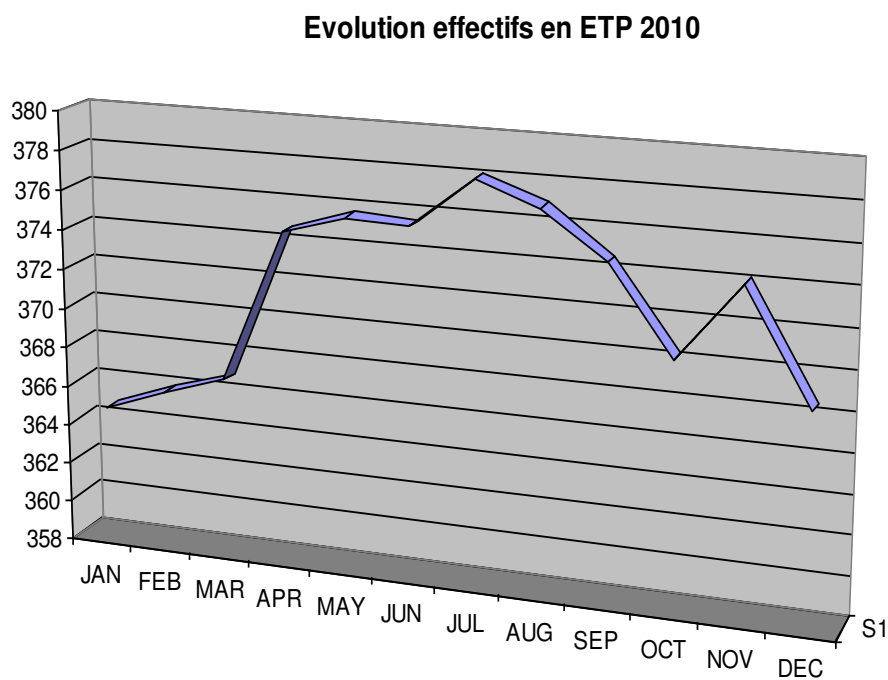
*Une gestion et un développement efficace, pertinent et durable des Ressources Humaines de l'entreprise sont devenus les enjeux majeurs pour Adecco justifiant l'allocation de ressources dédiées, formées, expertes et pilotées sur ces uniques items. Mise en place d'un plan de détection et de gestion des talents, mise en œuvre d'un politique de fidélisation des collaborateurs clés de l'entreprise, développement d'une politique d'apprentissage, plan de sauvegarde de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, plan d'action en faveur du maintien dans l'emploi et du recrutement des séniors, plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle sont autant de sujets clés sur lesquels nous, membres de la communauté des RRH, avons été amené à travailler ces dernières années. Passer à coté de ces sujets, aurait été dévastateurs pour l'équilibre économique, social et la pérennité de l'entreprise. Pour nous, responsables ressources humaines régionaux membres de la communauté RH Adecco France, la RSE n'est ni une inconnue, ni une pure invention issue du marketing RH ayant pour objectif de représenter un « faire valoir »,*

## Annexes

*auprès de collaborateurs ayant des doutes quant à notre position de leader mondial des Ressources Humaines. Malgré les contraintes économiques du marché qui conditionnent nos moyens, l'ensemble de la communauté des RRH d'Adecco France (fonction que j'occupe à ce jour) n'a de cesse d'œuvrer à la garantie du maintien dans l'emploi (d'abord par la mise en situation de performance individuelle et collective) et l'employabilité de nos collaborateurs de par des populations les plus sensibles en ces matières, à la garantie de leur intégrité physique et psychologique, à leur bien être au travail faisant d'Adecco une entreprise qui voit en la RSE une nécessité sociale et non pas une contrainte. Nous en sommes tous intimement convaincus. »*

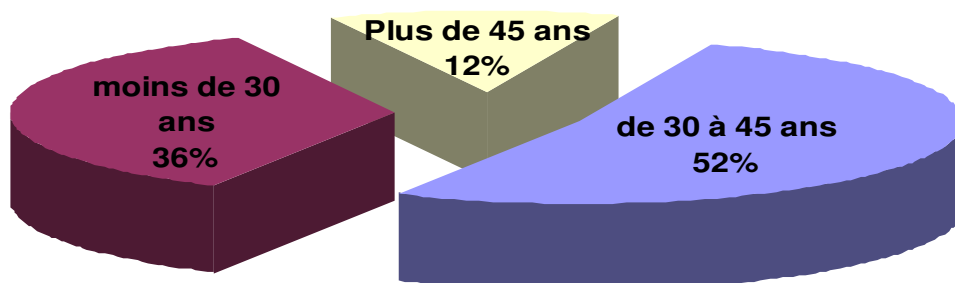
### /// Les indicateurs de notre Région en 2010

#### **Nos effectifs en Equivalent Temps Plein**



Quel âge ont-ils ?

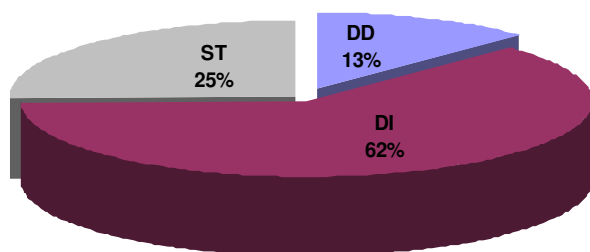
### Répartition de l'effectif par tranches d'ages



La répartition de nos effectifs en 2010 selon les types de contrats :

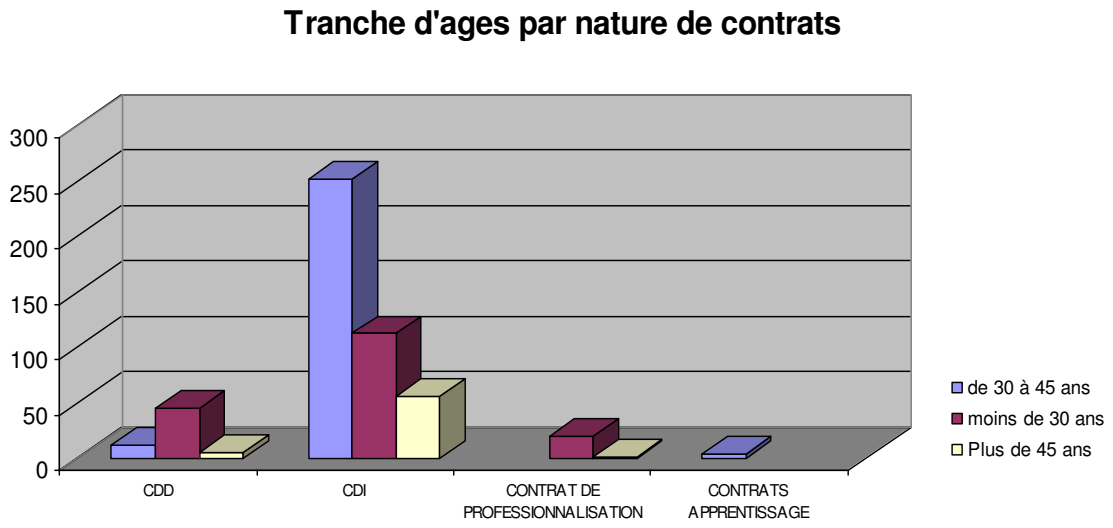
ST : Stage, DD : durée déterminée, DI : durée indéterminée

### Répartition effectifs par nature de contrats

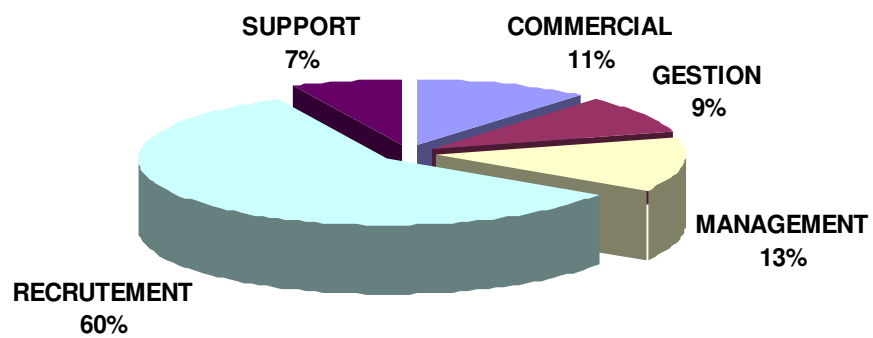




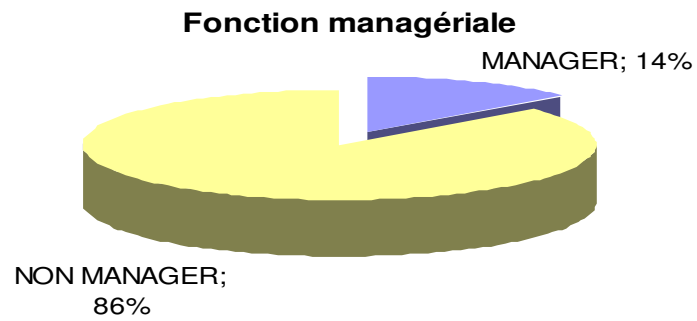
La répartition de nos salariés selon l'âge et le poste :



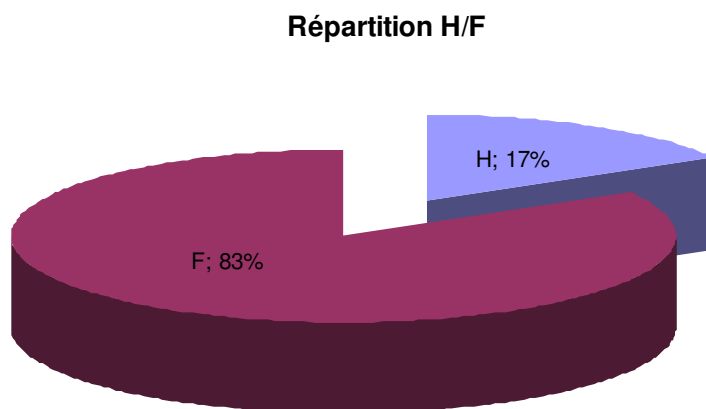
Qui sont nos salariés en poste ?



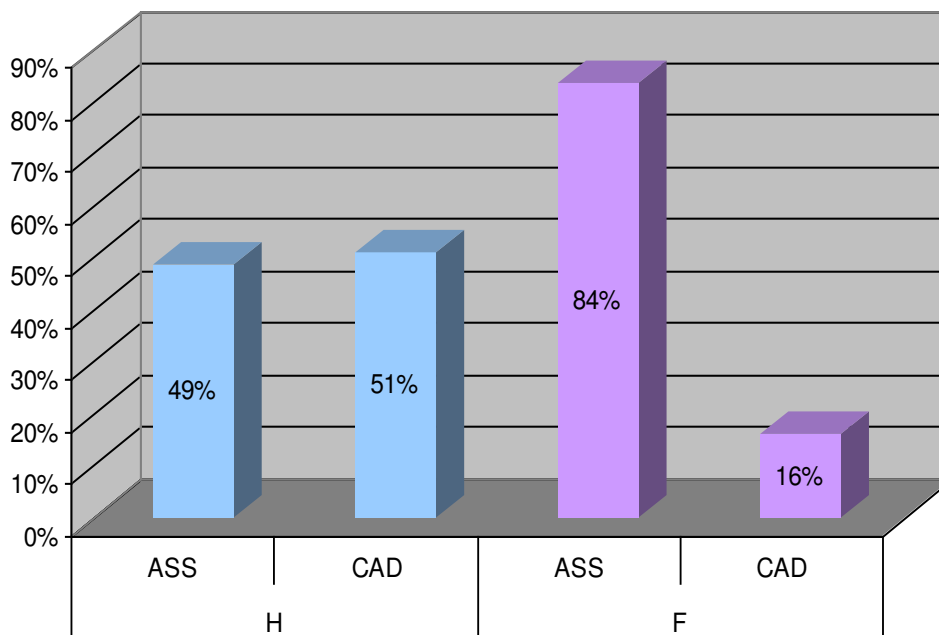
Quelles sont leurs fonctions ?



Les salariés femmes et hommes selon les métiers de l'entreprise :



### Répartition H/F par CSP



#### /// Les chantiers de l'année 2009 et 2010 :



Les thèmes des deux dernières années sont bientôt achevés, les évaluations annuelles des collaborateurs qui étaient pratiqués en DR43 mettaient en exergue des retours aux fortunes diverses. Elles étaient réalisées pour partie en nombre et en qualité en deçà de nos attentes.

En effet, l'avancement de leur réalisation nous a demandé la sollicitation systématique des collaborateurs et des managers. Notre objectif était de garantir à tout collaborateur de l'entreprise, le droit à un entretien de fin d'année (E.F.A.). Le temps dédié à cet entretien avec son hiérarchique direct est privilégié ; par cet exercice, les collaborateurs peuvent

## Annexes

s'exprimer sur les sujets « métiers », les satisfactions ainsi que les déceptions de l'année écoulée, mais également sur leur parcours professionnel passé et à venir.

La bonne réalisation, qualitative, de l'entretien, servira le futur des collaborateurs dans leur progression au sein de l'entreprise : leur parcours professionnel.

Le management peut comprendre, déceler le besoin en formation des collaborateurs, et les aspirations en termes de métier, de mobilité fonctionnelle et géographique. La mobilité interne se prépare aussi par l'entretien individuel qui formalise la remontée des informations, des demandes.

L'évaluation annuelle est une priorité de la GRH et le restera...

En 2010, 349 entretiens individuels ont été réalisés et 3 d'entre eux ont donné lieu à un désaccord avec le manager direct. Ainsi, nous pouvons affirmer que les managers de notre Direction régionale sont respectueux de nos rituels managériaux et que les entretiens annuels sont réalisés et restitués de manière objective et honnête.

Témoignage de Nathalie Ravenet Responsable Régional Recrutement:

Je suis entrée dans l'entreprise en 1997, en qualité d'Assistante Recrutement sur le Centre de Recrutement de Vitry le François. Je suis passée Directrice d'Agence en 2001 de ce CR devenu agence généraliste. Il y a quelques années, j'ai émis le souhait d'évoluer sur un poste de Responsable Régional Recrutement. Je n'étais pas mobile géographiquement et j'ai attendu 2010 pour obtenir ce poste vacant.

**Les mouvements d'un contrat à un autre en 2010 :**

-9 collaborateurs sont passés d'un CDD à un CDI

-2 collaborateurs sont passés d'un contrat de professionnalisation à un CDI

-1 collaborateur est passé d'un contrat d'apprentissage à un CDD



Ce « logo » Adecco doit être le synonyme de mobilités et d'opportunités internes, tant pour le changement de fonction que pour le changement de Région. Cet outil informatique offre une visibilité totale sur les opportunités internes.

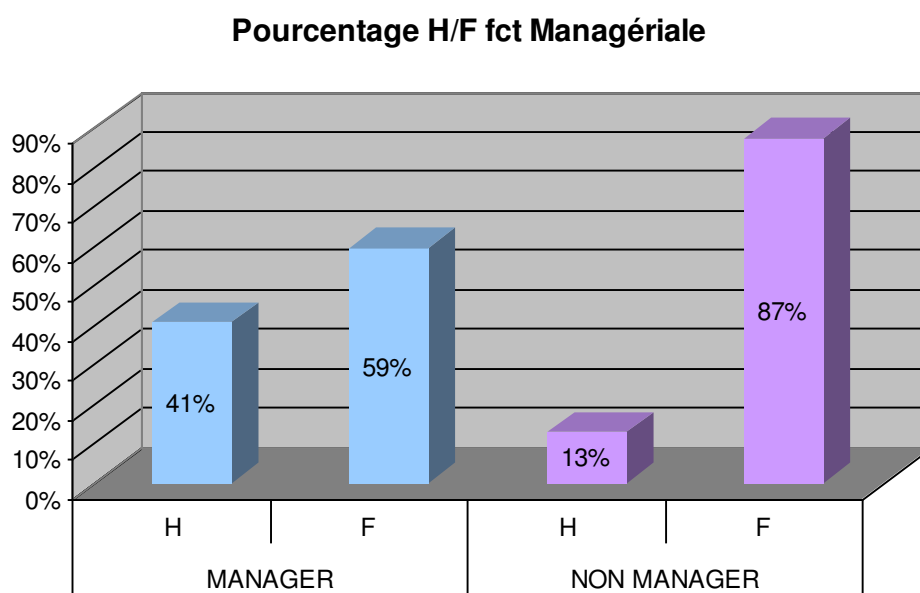
**La Région Grand Est conserve ses salariés à hauteur de 85%.**

Ce taux de fidélisation est synonyme aussi de 15% de turn-over. En regardant de plus près ces éléments chiffrés, les raisons de départ des salariés s'expliquent par la volonté de mettre un terme au contrat de travail pour moitié à l'initiative de l'entreprise et pour le restant à l'initiative du salarié. Les départs à la retraite représentent 0,26% des départs volontaires dans la même proportion que la mise à terme de la période d'essai par le collaborateur. Les métiers plus sensibles au turn-over restent les attachés commerciaux ; les autres métiers, Assistant d'agence, Responsable de Recrutement, Directeur d'Agence avoisinent 93% de rétention.

**L'égalité professionnelle** entre les hommes et les femmes est depuis très longtemps un élément de notre politique de Gestion des Ressources Humaines. La répartition naturelle entre les hommes et les femmes dans nos effectifs suit bien évidemment les candidats

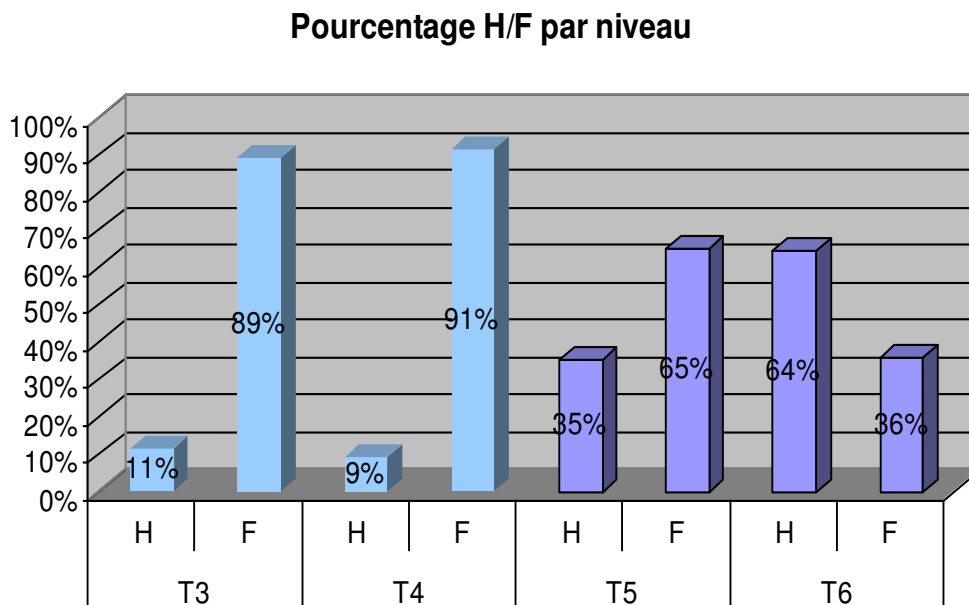
## Annexes

plutôt féminins qui candidatent à nos postes mais est également le reflet d'une hyper féminisation du domaine des Ressources Humaines dans sa globalité. Cette représentativité féminine ne se retrouve pas encore dans les postes de niveau 5 et 6, c'est-à-dire dans les postes les plus élevés de notre Région. Néanmoins, le recrutement des femmes à ces postes est un des aspects qui évolue vers une parité plus forte.

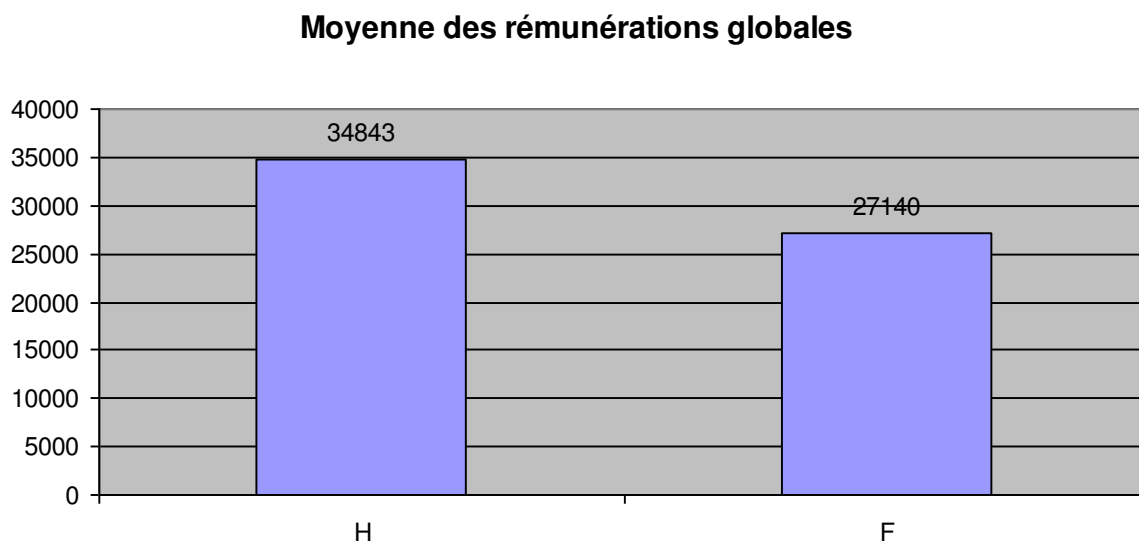


Dans notre région, les femmes sont majoritairement des non managers (à 90%). Les hommes quant à eux, représentent 41% des managers de l'entreprise. C'est ainsi que sur les fonctions d'encadrement, les femmes et les hommes sont presque à égale répartition. Ainsi, la forte population des femmes non-managers est liée au grand nombre de salariées féminines dans nos effectifs, soit 83% de femmes.

Répartition de nos salariés hommes et femmes selon les échelons internes à l'entreprise :



L'impact de cette situation se retranscrit évidemment dans les niveaux de rémunérations et l'écart se creuse entre les hommes et les femmes : les hommes sont en minorités 17% de l'effectif et 51% d'entre eux sont à des échelons T5 ou T6:



## Annexes

Si l'on compare les rémunérations à poste identique, les écarts sont beaucoup plus restreints pour les Assistants(es) de Recrutement environ 10%, les Chargés d'Affaires environ 5% et moins de 3% chez les managers.

Le système de rémunération des collaborateurs est l'un des grands chantiers RH de l'entreprise lancé au niveau nationale en 2011. En effet, ils manifestent régulièrement leur insatisfaction quant au mécanisme même de rémunération. Un cabinet externe spécialisé dans ces problématiques a mené à bien des groupes de travail avec des membres de l'entreprise et du groupe. L'objectif était de déterminer les pistes de réflexion visant à rendre ce système motivant et à en faire une véritable source de motivation dans la recherche de la performance économique. L'agenda de cette opération nationale prévoit que des décisions seront actées en comité de direction à la fin 2011 pour des premières mises en œuvre au cours du premier semestre 2012.

**Le handicap au travail** est un thème récurrent dans notre entreprise. En effet, la loi nous oblige à employer 6% de personnes en situation de handicap dans nos effectifs. La Région Grand Est n'hésite pas à soutenir des candidats PH (personnes handicapées) dont la compétence est avérée pour soutenir de manière plus large l'insertion de public plus fragile et compter dans ses effectifs des personnes qui reflètent la société française dans son ensemble.

/// Les chantiers à venir : « *le bien-être au travail* »

La société Adecco France ainsi que le groupe Adecco ont animé des sujets de fonds qui concernent la parentalité et le sentiment de bien être de nos collaborateurs.



**La parentalité** est un instant fort de la vie des familles et donc de nos collaborateurs. Elle peut être difficilement vécue dans l'organisation quotidienne des salariés-parents ; la coparentalité prend un peu plus de sens lorsqu'il est possible aux parents d'exercer un retrait temporaire de l'activité professionnelle. L'entreprise, signataire de la charte de la parentalité, veut être partie prenante sans réserve en soutenant celles et ceux qui veulent concilier vie de famille et travail avec de nouvelles possibilités.

Panorama de la parentalité en 2010 en entreprise :

- 20 congés parentaux en 2010
- 3 cadres et 17 non cadres ont demandé un congé parental
- 100% des congés parentaux ont été demandé par des femmes
- Aucune procédure de sanction engagée au retour des salariées en congés parental
- 100% des collaboratrices ayant pris un congé parental en 2010 sont toujours présentes dans l'entreprise à ce jour
- 37 congés de maternité
- Une collaboratrice a postulé pour une mobilité fonctionnelle interne durant un congé de maternité et a été retenue pour le poste visé

**Le thème des risques psychosociaux** a depuis quelques années défrayé la chronique dans le monde du travail obligeant les dirigeants politique à légiférer sur ce sujet.

Le mal être que certains expriment dans les situations de travail devient une préoccupation nouvelle de l'entreprise au niveau national car tant les marchés économiques que le marché de l'emploi se tendent depuis maintenant près de 3 années. Ces tensions ont pour effets d'obliger les entreprises à une souplesse permettant une hyper adaptabilité au contexte. Cette capacité d'adaptation au changement à un prix : celui de l'adaptation de nos collaborateurs. Voilà tout l'objet des groupes d'écoute mis en place au courant de l'année 2011, pilotés par l'institut psychologique indépendante nommée IAPR et des groupes de travail menés avec les partenaires sociaux de l'entreprise. L'objectif des actions menées (groupes de travail et d'écoute) est précis : garantir l'intégrité

psychologique de nos collaborateurs. Nous devons tous, au sein de notre entreprise faire preuve de bienveillance à l'égard de nos collègues. Ce sentiment de bienveillance entre collègues est très fortement exprimé dans l'enquête d'opinion Great Place To Work.

**L'enquête d'opinion et de satisfaction** décidée au niveau international est menée par une organisation externe : Great Place To Work (GPTW). Elle concerne plus particulièrement la France et la DR43 ; les résultats de cette dernière ont fait l'objet de diverses restitutions auprès des managers. L'expression des collaborateurs à ce sujet est particulièrement attendue, car elle permettra si besoin est, de mieux adapter nos politiques de GRH dans l'entreprise pour les années à venir. La région Est sera entendue par Great Place To Work au premier semestre 2012 autour des cinq thèmes suivants : « la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité ». Il s'agit de choisir de manière anonyme, et sur une échelle de réponse de 1 à 5, la satisfaction du collaborateur selon deux perceptions : celle de l'entreprise en générale et celle de son environnement de travail immédiat. Un satisfécit résulte dans le taux de participation en progression entre 2009 et 2010. Il passe pour la Direction régionale Grand Est de 60% à 66% de participants. Le service RH mettra un point d'honneur à faire de cette enquête un véritable point de rencontre annuel avec les collaborateurs, attendus par tous et auquel la quasi-totalité des salariés répondra. Afin que les résultats de l'enquête soient l'expression des ressentis de la majorité des collaborateurs, il faut absolument que nous atteignons un taux de participation proche des 100%. Les résultats de la Direction Grand Est sont pour 2010 en baisse par rapport à la même enquête en 2009. Néanmoins, les résultats de notre Région restent au-dessus des résultats des autres Directions régionales. La capacité de nos équipes à travailler dans des conditions de travail qui favorisent l'épanouissement des collaborateurs et la réussite du projet de l'entreprise fera l'objet d'actions spécifiques déclinées du national ou initiées au sein de notre Direction Régionale Grand Est.

/// La formation

Comment s'exprimer dans son métier et être performant sans être formé par l'entreprise ?

Chez Adecco et de surcroit au sein de la Direction Régionale Grand Est, l'acte de formation (de la convocation, à la dispense de la formation jusqu'au débriefing par le manager au retour du collaborateur de la formation) a pour objectif l'acquisition de compétences et de connaissances lui permettant d'être performant dans ces fonctions, mais pas seulement...

Un grand nombre de formations ont été dispensées en 2010 et le seront encore en 2011 sur les thèmes de la non-discrimination, de la santé et la sécurité au travail des collaborateurs intérimaires, de la gestion de l'agressivité en agence et bien d'autres sujets pouvant être assimilées au thème de la RSE.

Un exemple de formations liées aux Accidents du travail

Formation sécurité en 2010:

- 16 collaborateurs formés à la gestion du risque AT
- 2 collaborateurs formés aux spécificités de la sécurité dans le domaine du BTP
- 19 collaborateurs formés à la prévention des risques professionnels
- 17 collaborateurs formés à la gestion des situations conflictuelles à risques

La volonté en Région a été de continuer à systématiser la formation auprès des populations de salariés dont le nombre de recrutement est plus important. La formation des effectifs

## Annexes

s'est accélérée sur le deuxième semestre de l'année 2010 et sur l'année 2011 jusqu'à atteindre plus de 4 jours de formation par collaborateurs et par an. Les postes vacants ont été pourvus et l'entrée de nouveaux collaborateurs a sollicité l'ingéniosité de nos formateurs pour maintenir à la fois notre capacité de service en agence et la montée en compétence de jeunes salariés qui travaillent parfois à des centaines de kilomètres les uns des autres. Le rythme de formations de nos permanents restera soutenu et s'orientera aussi sur les sujets du développement de personnes, en fonction des besoins exprimés au cours des entretiens annuels.

Concilier formation et activité/obligations du quotidien n'est pas chose aisée. C'est pourquoi le seul format de formation présentielle en salle ne suffit plus. E-Learning, tutorat et bientôt télé formations sont les nouvelles méthodes permettant de former de manière plus efficace et sereine.



Les tuteurs qui accompagnent les nouveaux entrants sont remerciés pour leur engagement dans cette mission.

Une journée d'enseignement ludique est organisée ainsi qu'une sortie catamaran en septembre 2011.

Etre tuteur, c'est aussi une autre manière d'exprimer son potentiel et de se tester sur de nouvelles missions de formateur, coach et un peu....manager.

## Annexes

Les formations de nos permanents ont également fait l'objet d'un ciblage particulier car dans nos métiers, la non-discrimination est un incontournable légale et plus simplement relatif au droit de chacun d'accéder à un emploi. L'égalité des chances est une condition que nos collaborateurs se doivent de conserver dans leur métier vis-à-vis de clients qui voudraient ne pas respecter ces principes fondamentaux. C'est un challenge important pour nos recruteurs, qui tous les jours promeuvent, la diversité et la non-discrimination à l'embauche. Le cadre réglementaire concernant par exemple nos annonces d'emploi est strict et nécessite une attention particulière. Notre mission est de signaler à nos clients que certaines de leurs pratiques ou de leurs demandes, peuvent être contraires à notre éthique professionnelle ; Elle revêt également un caractère de conseil pour les entreprises qui n'auraient pas conscience que certains comportements sont interdits et répréhensibles.

**Les DIF et les CIF** sont utilisés de manière partielle (3 CIF et 18 DIF en 2010) par nos collaborateurs et peu de souhaits sont formulés. Ces deux aménagements sont aussi un moyen de professionnaliser son parcours de vie en entreprise, de développer des compétences métier plus précises et de travailler son employabilité. La DRH reste votre interlocuteur sur ces dispositifs et peut à la fois vous orienter dans les formations et vous expliquer les mécanismes de ces dispositifs légaux.



Nos travailleurs temporaires sont directement concernés par les formations. Une heure de formation pour les travailleurs temporaires sur 2 est dédiée au CACES. **(Voir pour la pertinence de tableau présentant les formations, idée de top 10)**. Les métiers pénuriques posent bien évidemment la question de leur formation et de la gestion du parcours professionnel de nos TT. Il est très important que nos TT soient intégrés dans les processus de formation car ils sont garants de la continuité des métiers dont le niveau globale de qualification est en deçà des exigences du marché.

**Le parcours professionnel peut et doit être synonyme de réussite pour ceux qui en témoignent la volonté et pour ceux que l'on sait détecter.**

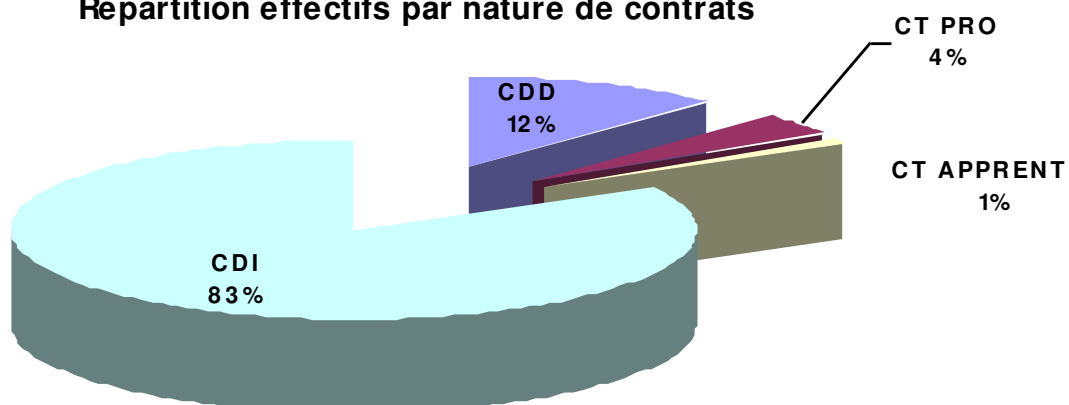
/// Ouverture à l'emploi et sur le monde du travail :

La professionnalisation des travailleurs concerne non seulement les étudiants qui entrent dans la vie active mais aussi ceux qui peuvent progresser par des formations spécifiques à nos métiers. La professionnalisation se distingue ainsi de l'apprentissage pour compléter la formation initiale et le savoir-faire professionnel par un accompagnement précis.

En 2010, tous les managers de notre Direction régionale ont été mobilisés sur le sujet. Chacun d'entre eux à accueilli au courant de cette année 2010, un apprenti, un contrat de professionnalisation ou un stagiaire. Chaque apprenant a été accueilli, formé et suivi durant son passage en entreprise. Notre objectif est de leur permettre de bénéficier, au travers des divers dispositifs, d'une véritable opportunité d'acquérir des compétences et des connaissances proches des attentes opérationnelles des entreprises. Celles-ci leur permettront d'aborder leur future recherche d'emploi avec de réels avantages sur d'autres postulants.

Adecco bénéficie d'un statut d'entreprise formant de manière systématique et professionnelle ses collaborateurs entrants et apprenants. Au-delà d'une simple obligation, il s'agit pour nous d'un engagement fort allant dans le sens de nos valeurs d'entreprise mais s'intégrant également pleinement dans notre démarche RSE.

### Répartition effectifs par nature de contrats



Les contrats de formation en alternance ou de professionnalisation en chiffres :

Nature	Total
CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION	20
CONTRATS APPRENTISSAGE	3



## Annexe 50 Evolution des rôles des RH Ulrich 1996

(in Ulrich et Brockbank, 2010 édition française, p.209)

Milieu des années 1990	Milieu 2000	Evolution de la pensée
Champion des salariés	Défenseur des employés (DE), développeur du capital humain (DC)	Les employés sont de plus en plus critiques pour la réussite des organisations sur les employés dans l'état actuel ; les DC sur la préparation de l'avenir.
Expert administratif	Expert fonctionnel	Les pratiques RH sont centrales en ce qui concerne la valeur RH. Certaines pratiques RH sont fournies par le biais des mesures administratives efficaces (par exemple technologie) ; d'autres, par des politiques, menus et interventions qui élargissent aussi le rôle "d'expert fonctionnel".
Agent du changement	Partenaire stratégique	Un partenaire stratégique possède à ce titre, de nombreuses dimensions: homme d'affaires, agent du changement ne représente qu'une partie de la fonction

## Annexes

		de partenaire stratégique.
Partenaire stratégique	Partenaire	Comme ci-dessus
	Leader	La somme des quatre premiers rôles représente le leadership, mais la fonction de leader RH a également d'autres fonctions, garantir la gouvernance de l'entreprise et assurer le contrôle en continu de la communauté RH.

**Annexe 51 Un aperçu de la culture de l'entreprise Adecco**

<p><b>Artefacts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Slogan « Better work, better life »</li> <li>-Affiches concernant l'emploi des seniors, une campagne d'affichage incluant des célébrités telles que Coluche et Ghandi</li> <li>-Une action marketing concernant le recrutement de jeunes pour l'insertion en contrat professionnel</li> <li>-Club des DRH</li> <li>-Formation des salariés aux principes de LCD (lutte contre les discriminations) et juridique, aux pratiques du métier</li> <li>-Salariés permanents (CDI)...etc.</li> </ul>
<p><b>Les modèles comportementaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promouvoir les salariés</li> <li>-Respecter les règles de l'entreprise</li> <li>-Entraide entre les salariés</li> <li>-Refuser la discrimination</li> <li>-Fidélisation des salariés</li> <li>-Formation des salariés</li> <li>-Mobilité géographique et professionnelle</li> <li>-Santé et sécurité au travail</li> <li>-Communication quotidienne et réunion</li> </ul>
<p><b>Les normes comportementales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coopération et éviter les conflits</li> <li>-Soutien des managers aux collaborateurs</li> <li>-Limiter l'embauche des TH et l'emploi des personnes éloignées de l'emploi</li> <li>-Accompagner les TT fidèles dans les problèmes de la vie courante (logement...)</li> <li>-Refuser la discrimination</li> <li>-Préserver la santé et la sécurité des salariés permanents et des intérimaires</li> <li>-Former pour promouvoir les salariés</li> <li>-Adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle</li> </ul>

	-Partage d'informations
<b>Les valeurs</b>	-Les relations entre les personnes -Résoudre les problèmes -Intégrité et loyauté à l'organisation (y compris respecter les règles) -Servir les clients -Déléguer des travailleurs temporaires
<b>Les présupposés implicites</b>	-Famille -Humanisme

Ce tableau présente les principaux éléments de la culture de l'entreprise Adecco qui comme nous pouvons le constater incorpore des caractéristiques socialement responsables. Les explications proviennent des premiers niveaux de la culture d'entreprise que sont les présupposés implicites et les valeurs de l'entreprise qui soutiennent les comportements socialement responsables de l'entreprise. La famille et l'humanisme sont des antécédents au développement des actions socialement responsables. Les valeurs permettent d'exécuter les tâches quotidiennes en cherchant à résoudre des problèmes opérationnels ; ce que l'on retrouve par conséquent dans les normes comportementales. La loyauté à l'organisation est une valeur qui se confond avec la recherche de conformisme. Les salariés intègrent les projets de l'entreprise et croient intégrer les demandes de la direction générale. Ainsi, aux yeux des salariés, les obligations de la relation d'emploi sont conformes au métier de l'entreprise et à la demande de la direction générale.