



**HAL**  
open science

# Inciter et impliquer les salariés dans un contexte de recherche de responsabilité sociale des entreprises : process et enjeux

Kaoutar Arif

## ► To cite this version:

Kaoutar Arif. Inciter et impliquer les salariés dans un contexte de recherche de responsabilité sociale des entreprises : process et enjeux. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2023. Français. NNT : 2023MON30002 . tel-04289996

**HAL Id: tel-04289996**

**<https://theses.hal.science/tel-04289996v1>**

Submitted on 16 Nov 2023

**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.

## THÈSE DE DOCTORAT

---

**INCITER ET IMPLIQUER LES SALARIÉS DANS UN CONTEXTE  
DE RECHERCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE  
DES ENTREPRISES : PROCESS ET ENJEUX.**

---

Présentée en vue de l'obtention grade de docteur  
en Sciences de Gestion de l'Université Paul Valéry Montpellier III.

École Doctorale n°60 – Territoire, Temps, Sociétés et Développement -  
TTSD.

Et l'unité de recherche UMR CNRS Acteurs, Ressources, Territoires  
et Développement -ARTDEV.

Présentée par **Kaoutar ARIF**

Dirigée par Mr Zeineddine KHELFAOUI

Soutenue publiquement 11 juillet 2023 devant le jury composé de

<b>Mr Zeineddine KHELFAOUI</b> Maitre de conférences, HDR, Université Paul Valéry Montpellier III.	Directeur de thèse
<b>Mme Florence NOGUERA</b> Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier III.	Présidente du jury
<b>Mme Lalla Latifa ALAOUI</b> Professeur des Universités, Mohamed V. Rabat.	Rapporteur
<b>Mr Sofiane TAHI</b> Professeur des Universités, Université Jules Verne Picardie.	Rapporteur

# Remerciements

À mes parents

Particulièrement à mon défunt père que Dieu ait son âme. Je ne saurais et je ne pourrais oublier tout ce que tu as fait pour moi. Que Dieu le plus puissant ait son âme en sa sainte miséricorde.

À ma chère mère

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon grand amour, mon estime, et ma vive gratitude. Je ne saurais et je ne pourrais te remercier de tout ce que tu fais pour moi, et ce que tu fais jusqu'à présent. Que Dieu te protège et te réserve une vie pleine de santé et de bonheur.

À ma sœur Manal et mon frère Mouhcine,

qui ont été d'un grand soutien pour moi, merci à vous pour votre écoute, votre patience, vos bons conseils et votre joie de vivre. Je ne sais pas ce que j'aurais fait sans vous.

À ma grande sœur et mes autres frères

Que Dieu vous assiste et vous réserve une vie prospère pleine de santé de succès et de bonheur.

À tous mes amis (es) et à tous ceux qui me sont chers(es).

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers monsieur Zeineddine KHELFAOUI, qui a dirigé cette thèse. Son soutien, ses conseils et sa confiance ont été toujours forts et présents.

Je remercie autant les professeurs, Madame Lalla Latifa ALAOUI, Madame Florence NOGUERA et Monsieur Sofiane TAHI membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

# Résumé

Les recherches en sciences de gestion présentent une série de travaux sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et du comportement organisationnel. La Responsabilité Sociétale des Entreprises, est un concept qui a émergé d'abord dans le monde des affaires en questionnant la transformation organisationnelle et le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH).

Nous avons opté dans cette thèse pour une approche sociale de la RSE en posant la question de recherche suivante : *La perception de la RSE par les salariés conditionne t'elle leurs comportements d'implication organisationnelle ?*

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mobilisé diverses théories dont particulièrement la théorie de la confiance organisationnelle. Et sur le plan méthodologique, nous avons réalisé vingt-huit entretiens pour la l'investigation qualitative et un questionnaire à visée quantitative diffusé via LimeSurvey auprès de 120 entreprises.

La construction de ces données de terrain, permettent d'enrichir la compréhension de l'impact des perceptions de la RSE sur le comportement et les attitudes des salariés en termes d'implication organisationnelle.

La RSE dans cette thèse, apparaît comme le résultat d'un construit social au sein d'organisation en quête de sens. Le poids des perceptions salariales est au cœur des enjeux qui déterminent les changements et l'implication des salariés dans les organisations modernes. La RSE est au cœur de la GRH. Elle constitue pour nous un process accélérateur des mécanismes d'incitations et d'implication des salariés.

**Mots clés :** *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), gestion des ressources humaines (GRH), incitation, implication organisationnelle, confiance organisationnelle.*

# Abstract

Management science research presents a body of work on the topic of corporate social responsibility (CSR) and organisational behaviour. Corporate Social Responsibility is a concept that first emerged in the business world by questioning organisational transformation and the role of human resource management (HRM).

In this thesis, we have opted for a social approach to CSR by asking the following research question: *Does the perception of CSR by employees condition their organisational involvement behaviours?*

To answer this question, we mobilised various theories, in particular the theory of organisational trust. From a methodological point of view, we conducted twenty-eight interviews for the qualitative investigation and a quantitative questionnaire distributed via LimeSurvey to 120 companies.

The construction of these field data, allow us to enrich the understanding of the impact of CSR perceptions on the behaviour and attitudes of employees in terms of organisational involvement.

In this thesis, CSR appears to be the result of a social construct within organisations in search of meaning. The weight of wage perceptions is at the heart of the issues that determine change and employee involvement in modern organisations. CSR is at the heart of HRM. For us, it is a process that accelerates the mechanisms of incentives and employee involvement.

**Keywords:** Corporate social responsibility (CSR), human resource management (HRM), incentives, organisational involvement, organisational trust.

# Sommaire

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Introduction Générale.....	8
<b>1<sup>ère</sup> Partie : La RSE : Un processus en recherche de légitimation et de sens organisationnel.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements et construction de la RSE : Une histoire longue pour un débat controversé. ....</b>	<b>18</b>
<b>Section 1 : L'émergence de la « Corporate Social Responsibility ».....</b>	<b>21</b>
<b>Section 2 : La préoccupation sociale d'entreprise dans les différents courant théoriques.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 3 : Des visions pragmatiques de la RSE.....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 2 : La RSE au cœur de la GRH : incitation et implication.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 1 : La négociation, l'engagement et l'implication.....</b>	<b>68</b>
<b>Section 2 : La construction conceptuelle de l'implication et ses extensions.....</b>	<b>82</b>
<b>Section 3 : Les nouveaux repères de l'implication organisationnelle.....</b>	<b>97</b>
<b>2<sup>ème</sup> Partie : Actions RSE et comportements des salariés : Une vision pragmatique.....</b>	<b>117</b>
<b>Chapitre 1 : Approches méthodologiques et modes de recueil des données.....</b>	<b>119</b>
<b>Section 1 : Positionnement épistémologique et design de la recherche.....</b>	<b>119</b>
<b>Section 2 : L'architecture des enquêtes quantitatives et qualitatives.....</b>	<b>132</b>
<b>Chapitre 2 : Perception et mise en œuvre de la RSE.....</b>	<b>148</b>
<b>Section 1 : Processus RSE et mise en forme des pratiques en entreprise.....</b>	<b>149</b>
<b>Section 2 : L'engagement RSE et la recherche d'adaptation aux changements.....</b>	<b>179</b>
<b>CONCLUSION générale.....</b>	<b>210</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>225</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>254</b>

# INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte actuel de mondialisation, l'incertitude croissante de l'environnement économique et compétitif incite les entreprises à repenser leurs modes de management et leurs manières d'appréhender le travail et la place des salariés dans l'organisation.

Les employés commencent également à exprimer de plus en plus de nouvelles attentes auxquelles il faut répondre. La gestion des ressources humaines apparaît ainsi de plus en plus comme un champ de tension (P. Louart, F. Bournois, & Y-F Livian, 1993), dont les résolutions sont d'une importance primordiale pour les entreprises. En ce sens, l'amélioration de la performance des entreprises dépend en partie d'une meilleure gestion des ressources humaines (GRH), notamment d'une meilleure implication des salariés.

Selon J. Ballet et F. De-Bry (2001), « *que l'on parle de paternalisme, de philanthropie, d'entreprise citoyenne, de développement durable ou bien encore de responsabilité sociale, l'entreprise s'est toujours sentie responsable de ses salariés et œuvre constamment à l'amélioration de leurs conditions de travail et de sécurité* ».

Intégrer la dimension RH dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les organisations sont amenées, aujourd'hui, à développer des stratégies de développement humain et social alignées sur leurs stratégies économiques et leurs responsabilités sociales « *parler de ressources humaines (RH), ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* » (M. Peretti, JP. Helfer et J. Orsoni, 2013).

Les modèles organisationnels et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) sont étroitement liés, et la naissance de nouveaux modèles organisationnels ne sera jamais sans effet sur la GRH et conditionne l'évolution des pratiques mises en place. (A. Pettigrew, 1987 ; J. Nizet et F. Pichault, 2000). Comme l'évoquent Jean Marie Peretti et al., (2013) « *Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La*

*direction des ressources humaines (DRH) doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponses. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques ressources humaines (RH) dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose ».*

Quant à l'implication, Maurice Thévenet (1992) définit celle-ci comme une notion « *qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise* ». L'implication, a-t-il ajouté, est un concept visant à décrire et à expliquer la relation entre des individus et des objets ou des situations organisationnelles données. Pour cet auteur, « *l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. (...) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction* ».

La recherche de la performance, est souvent posée comme un leitmotiv fédérateur. Elle consiste à explorer de nouvelles formes d'organisation pour répondre aux enjeux d'un monde en profonde mutation. I. Hurault et Charrière (2002) soulignent qu'il n'existe pas de forme d'organisation unique qui assure la performance de toutes les firmes.

Une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) nous offre l'opportunité de découvrir de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux modèles de régulation, quelle que soit la taille de l'entreprise, dans tous les secteurs d'activité et dans les pays développés comme en développement.

Selon T. Jones (1980), « *La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires* ».

Une stratégie RSE en matière de ressources humaines ou de responsabilité sociale interne vise à créer, maintenir et développer les opportunités d'emploi et à mobiliser le capital humain d'une entreprise sur le long terme. Elle postule que la gestion des ressources humaines ne doit pas se limiter aux procédures administratives obligatoires, mais devrait inclure des stratégies tournées vers la motivation, la fidélisation, l'implication, la gestion des compétences et la visibilité des perspectives d'évolution pour les parties prenantes internes.

Ainsi, J-P. Gond (2006) avance que *«...les définitions du développement durable, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale ou dans la perspective plus opérationnelle de la triple bottom line font une part belle aux dimensions humaines »*.

Selon JM. Plane (2014), deux nouveaux rôles incombent au directeur de ressources humaines (DRH) : le management de l'implication et du changement (D. Ulrich et W. Brockbank, 2010) et le développement de la confiance organisationnelle.

Cependant, comment inspirer de la confiance organisationnelle ? *« Dans le fond, c'est probablement en créant de la confiance en l'avenir de l'entreprise mais aussi en son mode de management des hommes que la fonction RH pourra gagner en légitimité »* (JM. Plane, 2014).

La confiance organisationnelle est certainement une condition nécessaire pour impliquer les salariés ; elle conduit à reconsidérer les relations managériales, éventuellement autour du concept de *« succès psychologique »* cher à C. Argyris (1960) et ses contemporains (Lawler et al., 2012).

Par ailleurs, la confiance est définie comme *« l'anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable, c'est-à-dire des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyse éthiques, de la part de l'autre personne, groupe ou entreprise dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique »* (LT. Hosmer, 1995).

Notre questionnement dans ce travail de recherche accorde d'abord une importance clé à la manière de définir la RSE. Cela consiste à lever la confusion qui peut exister entre responsabilité sociale et responsabilité sociétale.

La RSE en tant que process fait débat. Est-ce la responsabilité sociale des entreprises, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ou la responsabilité « sociétale » ? Aussi, faut-il parler de Responsabilité Sociale des Entreprises ou de Responsabilité Sociale des Organisations comme le soulignent certains chercheurs (Z. Yanat, 2005) ?

Dans le vocabulaire anglais, le mot social est considéré dans son sens le plus large. Le terme fait référence à la fois à la responsabilité sociale interne de l'entreprise envers tous les employés et envers la communauté.

Selon F. Bouyoud (2010), le terme « *responsabilité sociale des entreprises* » n'englobe pas tous les aspects fondamentaux qu'elle recouvre. En effet, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique sémantiquement trois dimensions, sociale, économique et environnementale des entreprises.

Dans les débats autour de la responsabilisation des entreprises, la RSE peut recouvrir diverses réalités. Elle peut être associée aux enjeux environnementaux et à la sensibilité des parties prenantes externes aux risques d'impact sur les territoires et les espaces environnementaux. Elle fait référence également aux enjeux des transitions organisationnelles et aux leviers sociaux et RH que cela nécessite.

L'ambition dans notre thèse, n'est pas de prendre une position épistémologique dans ce débat mais de comprendre comment et pourquoi l'engagement d'une entreprise dans une démarche socialement responsable affecte sa performance sociale et, à proprement parler, ses comportements et attitudes en matière d'incitation et d'implication organisationnelle. C'est dans ce cadre, que le terme « social » nous semble préférable à celui de « sociétal ».

Selon M. Combes (2005), le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a suscité autant d'attention que de controverse, et l'absence de consensus sur son sens et sa portée découle d'une confrontation entre deux paradigmes : le paradigme libéral dominant et un paradigme émergent celui du développement durable (DD). Ces deux paradigmes concurrents et largement contradictoires coexistent aujourd'hui et tentent de convaincre un auditoire toujours plus large.

La représentation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme une interface entre une entreprise et son environnement suggère qu'elle ne peut être considérée comme un concept neutre.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est largement assumée par les dirigeants d'entreprise et intégrée dans les discours et les stratégies, même si son application reste ambiguë (Berraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). Ici, nous faisons référence à Yvon Pesqueux (2011) qui souligne que « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité* » ».

Dans cette thèse, nous faisons le choix d'aborder la RSE par le biais cognitif consistant à chercher de comprendre les mécanismes par lesquels les salariés, perçoivent la mise en place du processus de responsabilité sociale.

Cette manière d'aborder les enjeux RH de la RSE, nous permet de donner une place privilégiée à l'engagement et l'implication des salariés. Dans le même temps, nous renforçons notre observation sur le rôle des salariés et leurs capacités de traduire les intentions économiques de l'entreprise et d'incitation à l'effort de leurs collaborateurs.

Aborder la RSE par le biais de la perception salariale nous amène à mettre l'accent sur l'implication organisationnelle. On considère alors, les organisations comme des entités sociales dans lesquelles les processus cognitifs sont fortement influencés par les dimensions sociales dans un contexte d'action donné (J. Lauriol, 1998).

L'organisation devient, dès lors, représentative de la manière d'agencer les salariés et de partager une même mission. Dans ce cadre, la perception de la RSE par les salariés passe par le processus par lequel ceux-ci sélectionnent et interprètent les informations que leur environnement leur transmet.

En ce qui concerne le processus de perception, il comprend quatre étapes et décrit également le traitement de l'information par l'individu, à savoir l'attention, l'organisation, l'interprétation et finalement la recherche d'informations (J.R Schermerhorn, J.G Hunt and R.N Osborn, 2002).

Cependant, plusieurs biais peuvent perturber le processus de perception. Ils peuvent déformer les interprétations et les réponses humaines. Les plus connus sont : l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste. Ce lien entre perception salariale et biais de perception, forge le contexte dans lequel se déploie la RSE.

Dans ce contexte, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du poste, les relations avec les équipes et les supérieurs, les caractéristiques organisationnelles sont souvent citées comme les facteurs déterminants de l'implication (J.E Mathieu et D.M Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997).

L'implication organisationnelle est au cœur de notre travail de thèse et de notre souci de se saisir des effets de la RSE. Nous focalisons notre recherche également sur les incitations portées par le cadre de la RSE et la perception que peuvent avoir les salariés.

Ces dernières années, la recherche en sciences de gestion a fourni un éventail de travaux sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises et des comportements organisationnels. L'étude de la RSE s'inscrit en général dans une démarche large des sciences de gestion. Elle implique, des domaines très variés comme la stratégie, le marketing, l'organisation, la gestion des ressources humaines ou le contrôle de gestion. C'est donc une vision très transversale.

Elle est également « interdisciplinaire » en ce qu'elle transcende les clivages liés aux disciplines. Elle est ouverte aux sciences de gestion, mais aussi aux sciences humaines et sociales, à l'économie, à la politique voire à la philosophie (N. Barthe, 2006).

Dans le domaine qui nous intéresse dans ce travail de thèse, la GRH, une stratégie de responsabilité sociale vise à créer, à maintenir et à développer le capital humain et l'engagement salarial sur la durée. Elle inclut de fait, les actions liées au recrutement, à la formation, à la mobilité, à la motivation, à l'implication la fidélisation, à la gestion des compétences et à la visibilité des perspectives d'évolution. La RSE est au cœur de la GRH. Elle constitue pour nous un processus accélérateur des mécanismes d'incitations et d'implication des salariés.

C'est pourquoi notre question de recherche est la suivante :

**La perception de la RSE par les salariés conditionne t'elle leurs comportements d'implication organisationnelle ?**

A cette question générale, on peut adjoindre une sous question. **La RSE conduit elle à une plus grande efficacité du lien Incitations-Implications ?**

Ce questionnement, nous amène à explorer la relation d'agence dans l'entreprise et le contexte objectif et subjectif suscité par la RSE.

A cette question générale, on peut adjoindre deux hypothèses :

**Hypothèse 1** : La perception positive de la RSE induit des comportements vertueux telle l'incitation, l'implication, la motivation et la satisfaction au travail.

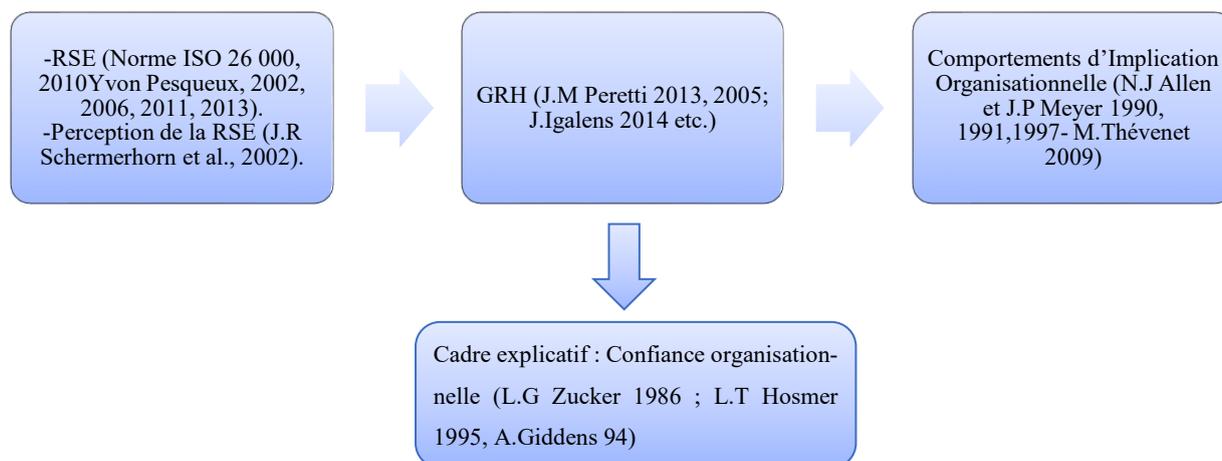
**Hypothèse 2** : La RSE contribue à redéfinir les termes du compromis social et favorise la confiance.

La validation de ces hypothèses viendrait confirmer l'idée selon laquelle la perception positive de la RSE dans les entreprises engagerait une mécanique vertueuse d'implication organisationnelle. Dans cette perspective, les salariés de l'entreprise sont amenés à révéler les stratégies, les discours et les modalités d'incitations impliquant l'ensemble des salariés.

La littérature que nous mobilisons pour soutenir ce travail de recherche, englobe principalement les travaux dans le domaine de la GRH. Toutefois, nous faisons aussi référence à certaines approches en sciences cognitives ou d'autres domaines des sciences sociales pour mieux situer les logiques comportementales ou les rapports sociaux face aux normes.

Le cadre général de compréhension de la RSE s'inscrit selon la filiation suivante :

Figure n° 1 : la RSE dans le cadre de la GRH



Source : Auteur.

Sur le plan méthodologique, notre thèse s'appuie sur une démarche mixte incluant une enquête quantitative et une enquête qualitative. Notre méthode de collecte des données primaires s'est réalisée en deux temps :

Dans un premier temps nous avons mené une étude exploratoire préliminaire. Il s'agit des entretiens non directifs avec des experts et des acteurs dans des institutions telles que le MEDEF, la CFDT, un cabinet RSE.

À la lumière des résultats de cette étude exploratoire, nous avons élaboré un questionnaire destiné à 120 entreprises dans toute la France pour une grande variété de secteurs d'activités. Cette enquête a été administrée par Lime Survey.

La rédaction du questionnaire a reposé essentiellement sur l'analyse d'entretiens exploratoires. A ce niveau, il est important de souligner que notre questionnaire s'adresse à tout type d'entreprises, qu'elles soient engagées ou pas dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

Notre questionnaire comporte 5 grandes sections, qui se présentent de manière séquentielle et dynamique :

1. *Identification de l'entreprise.*
2. *Application de la RSE.*
3. *La RSE et les ressources humaines.*
4. *La diversité et la lutte contre les discriminations.*
5. *Relations et qualité de vie au travail.*

Dans un deuxième temps nous avons procédé à une enquête qualitative approfondie. Il s'agit des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés au second semestre 2022 au sein de 7 entreprises (25 entretiens acteurs) dans la région Occitanie. L'idée de ces entretiens est de saisir les perceptions de la RSE, son déroulement et son impact sur l'incitation et l'implication organisationnelle.

Les thèmes abordés lors de ces entretiens semi directifs sont définis comme suit :

1. *Présentation et identification des enjeux*
2. *Thème 1 : La RSE et le dialogue social*
3. *Thème 2 : Comportement d'implication et incitation organisationnelle (approfondissement, compréhension et comparaison)*
4. *Thème 3 : La qualité de vie au travail*

Mobiliser les deux approches simultanément, dans le cadre d'une approche mixte, nous permet de bénéficier des avantages de la recherche qualitative et quantitative tout en limitant leurs inconvénients respectifs<sup>1</sup>. Le but ultime de cette approche mixte, c'est de dépasser une simple vision quantitative pour mieux explorer les subjectivités des acteurs de l'entreprise. La perception de la RSE repose en grande partie sur des éléments explicites qui peuvent être facilement formalisés par les cadres de la RH (Carrières, promotions, formations...) mais il reste des aspects subjectifs qu'il est plus aisé de saisir lors d'entretiens. Les données que nous avons collectées sont donc autant de données objectives que de discours et d'interprétations qui permettent de se saisir des positions et des perceptions des acteurs de la RSE.

Pour tenter de comprendre comment les salariés construisent leurs perceptions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de leur implication organisationnelle, il semble nécessaire et pertinent d'opter pour un positionnement constructiviste. Comme le souligne R.A Thiétart (2007), « *le constructivisme participe à la construction, avec les acteurs de la réalité sociale* ».

De plus, le style généraliste de l'argumentation inductive, qui s'appuie sur « *un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (R.A Thiétart, 2007), n'a pas été retenu pour ce travail. Notre objectif n'est pas de créer ou d'élaborer une théorie. Si la déduction revient à formuler des concepts a priori et à les transformer en variables, l'induction vise à recueillir des informations pour faire apparaître des notions (A. Mbengue et I. Vandangeon-Derumez, 1999).

**En somme, dans notre recherche nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste en suivant un principe de raisonnement inductif et en adoptant une démarche mixte.**

La première partie de ce travail de recherche, porte sur les principaux fondements historiques et idéologiques de la RSE et les manières d'articuler par les pratiques la gestion des ressources humaines et la RSE. Cela nous permet de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels de la construction de la RSE ainsi que les repères qui forgent son

---

<sup>1</sup> Martinet (1990 : p.23), considère que la qualité de n'importe quelle méthode de collecte et d'analyse des données, peut être mise en défaut : « aucune méthode n'a a priori le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explicitation de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés ».

caractère concret et pragmatique. La RSE reste, un concept aux perspectives multiples qui ne peut éviter un débat récurrent sur son opérationnalité.

Nous aborderons dans cette partie de la thèse, différents aspects qui concourent à identifier les repères organisationnels tels : l'implication organisationnelle, la confiance, l'identité organisationnelle, l'échange social, le contrat psychologique, la justice organisationnelle et la culture.

Nous consacrerons, également, un moment important aux pratiques de légitimation de la RSE par la négociation sociale.

La négociation sociale est au cœur de la légitimation de la RSE. C'est un préalable indispensable pour poser les cadres de l'action et pour faire en sorte que chaque salarié se sente concerné par le process RSE.

La seconde partie de cette thèse, pose les cadres méthodologiques de notre recherche et les modes de recueil de données. C'est en s'entourant de la rigueur nécessaire dans la conduite méthodologique et l'utilisation des résultats que nous allons expliquer, dans cette partie, les processus d'engagement et d'implication des salariés.

Dans cette seconde partie, nous porterons un regard spécifique aux variations que peut induire la RSE dans les pratiques RH et les attendus qu'elle suscite en matière de qualité de vie au travail et de gain social perçu par les salariés.

## **Première partie**

# **La RSE : un processus en recherche de légitimation et de sens organisationnel.**

Au cours des dernières décennies, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), s'est répandue rapidement à l'échelle globale, particulièrement grâce aux initiatives prises par les grandes entreprises et les discours portés par les managers et les organisations professionnelles. Même si l'effet de mode persiste (J. Pasquero, 2005), force est de constater aujourd'hui que la RSE prend ancrage dans un grand nombre d'entreprises en s'appuyant sur un mouvement réel de diversification des pratiques de gestion des entreprises.

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées à de multiples enjeux. Les tensions concurrentielles, la volatilité des marchés et les contingences sociales forgent un contexte plus fragile et en mouvement permanent. Les questions d'engagement et de responsabilité sociale deviennent, dès lors, des impératifs déterminants pour les entreprises modernes.

A ce titre, la responsabilité sociale des entreprises en tant que process apparaît comme une recherche de sens organisationnel pour des entreprises confrontées à un environnement plus complexe et plus exigeant.

Dans cette première partie, nous examinerons les principaux fondements historiques et idéologiques de la RSE pour mieux poser cet ensemble de pratiques dans un contexte de gestion des ressources humaines tournées vers la résilience et la recherche de performance par l'incitation et l'implication des salariés.

## **CHAPITRE 1**

# **FONDEMENTS ET CONSTRUCTION DE LA RSE : UNE HISTOIRE LONGUE POUR UN DEBAT CONTROVERSE.**

Présenter la responsabilité sociale des entreprises comme un enjeu face à la complexité de leur environnement, ne cache pas pour autant les controverses qui accompagnent le débat sur la RSE. Selon M. Combes (2005), « *le thème de la RSE suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses, l'absence d'accord sur son sens et sa portée relève d'un affrontement entre deux paradigmes : un paradigme libéral dominant (dont lequel s'inscrit notamment le courant de l'éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (DD) (dans lequel s'inscrit la RSE. Ces deux paradigmes, concurrents et en grande partie contradictoires, coexistent aujourd'hui et cherchent à convaincre un auditoire de plus en plus large. Ils utilisent le même vocabulaire et les mêmes concepts, sans pour autant les employer dans le même sens, entretenant ainsi la confusion de sens* ».

Par ailleurs, selon B. Boidin (2008), la notion de RSE fait débat, ses contours demeurent imprécis. « *On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception de la RSE est positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (et en particulier les entreprises) appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels* ».

Une définition réunissant ces deux approches est celle de M. Capron et F. Quairel (2007) : « *La RSE est l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* ».

De son côté, Yvon Pesqueux (2011) souligne que « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité* ».

Le débat porte également sur les diverses significations liées à la RSE dans sa mise en place, « *il y'a en fait deux grands types de signification : d'une part, un mouvement d'idées qui s'exprime à travers des représentations, des discours et de ce que nous appelons les « acteurs » et, d'autres part, des pratiques de management, de conseil, d'évaluation, de reddition s'appuyant sur des dispositifs et des instruments mis en œuvre non seulement par les entreprises mais aussi par des milieux professionnels (ou non) en train de constituer un nouveau marché* » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007).

Dans ce débat, il faut également prendre en compte le caractère multidimensionnel, parfois idéologique, parfois pragmatique de la RSE. Mais en réalité, il y a trois façons de comprendre ce dispositif :

- *Une approche normative*, incluant le développement et la recommandation de bonnes pratiques, dont l'idée de base est que la responsabilité sociale des entreprises constitue un modèle de contribution à une organisation du travail meilleure ;

- *Une méthode explicative* visant à comprendre quels concepts et mouvements correspondent à l'évolution contemporaine de notre société et de ses activités économiques ;

- *Une approche constructiviste*, selon laquelle la RSE est un processus en construction dans des organisations soumises à des tensions multiples.

Finalement, la RSE apparaît comme un concept aux perspectives multiples qui reste souvent ambigu. « *Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune, porté par un mouvement aux multiples composantes qui a engendré au fil du temps, une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations* » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2015).

Le concept de RSE, fascine par son imprécision et le nombre d'interprétations destinées à faire sens. Toutefois, pour mieux rendre compte de ce débat sur les fondements de la RSE, nous distinguons trois principaux volets :

- Le premier concerne, l'émergence historique de la « corporate social responsibility » ;
- Le second concerne, le débat porté par les courants idéologiques ;
- Le troisième concerne, la vision pragmatique du déroulement de la RSE dans les entreprises.

Ces trois volets permettent de situer le débat et de se saisir de la construction conceptuelle de la RSE.

## **SECTION 1 : L'émergence de la « corporate social responsibility »**

Dans les années 1950, aux États-Unis, l'approche de la responsabilité sociale des entreprises était essentiellement portée par des considérations morales et religieuses.

La paternité de ce concept est attribuée à H.R Bowen (1953). C'est un universitaire américain qui a abordé la RSE à la demande des autorités religieuses pour « *sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs morales et religieuses considérables dans la société* ».

L'émergence de la « corporate social responsibility » répond à une vision qui met l'accent sur la charité comme le résultat inévitable du principe de responsabilité personnelle. Elle permet de prendre des mesures correctives face aux défaillances du système et de corriger les abus.

Dans cette perspective, A. Carroll (1979) définit la responsabilité sociale des entreprises comme une série d'obligations des entreprises envers la société. L'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (profit, fabriquer des produits conformément aux normes de qualité et de sécurité), légales (respect des lois et règlements), éthiques (agir conformément aux principes moraux partagés par la société) et caritatives (faire bien et bien faire).

A contrario, M. Friedman (1970), considérait que : « *la responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme* ».

P. Drucker (1984) a adopté ce point de vue. Il estime que « *faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs* ».

Pendant la majeure partie de la seconde moitié du 20e siècle, la responsabilité sociale des entreprises était assez peu développée en Europe continentale. La protection sociale fortement institutionnalisée a complètement marginalisé le mécénat d'entreprise. Dans de nombreux pays, pourtant, les accords collectifs employeur-employé au niveau national et de branche ont largement sur la question sociale au sein des entreprises.

C'est la désintégration progressive du Fordisme et la disparition de l'État-providence qui ont conduit à l'émergence d'une claire responsabilité sociale des entreprises en Europe dans les années

1990, d'abord sous le terme « d'entreprise citoyenne » ou « d'entreprise éthique », puis « entreprise socialement responsable » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007).

### **1.1 Paternalisme et responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un nouveau mode de gestion. La pratique de la RSE a une longue histoire, elle est enracinée dans les actions caritatives et les traditions paternalistes des grands industriels d'Amérique du Nord et d'Europe.

Selon Françoise De Bry (2006), la révolution industrielle s'est accompagnée d'un modèle de gestion de la main-d'œuvre paternaliste qui confiait aux employeurs la responsabilité « *de la naissance à la mort* » des salariés et de leurs familles. Le style patronal répond à des exigences économiques et sociales autant qu'à des exigences éthiques, et jusqu'au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, il représentait une forme implicite et primaire de responsabilité sociale entreprise.

Ce modèle a pris fin avec l'émergence et l'influence du modèle économique de Taylor-Ford et la puissance protectrice de l'État-providence. L'État a progressivement remplacé les organisations caritatives patronales par ses institutions sociales.

Si le terme paternalisme (le terme mécénat était utilisé au XIX<sup>e</sup> siècle) est apparu pour la première fois dans un article américain (patriarcat) du Chicago Times du 11 juin 1881, alors il faut distinguer les modèles de gestion paternaliste français et américain, fondés sur les cultures différenciées des deux pays.

En France et aux États-Unis, le paternalisme entrepreneurial même différent, constituera l'essence des relations sociales entre employeurs et travailleurs depuis la première révolution industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle. Il correspond souvent à un : « *état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné* » (J. Ballet et F. De Bry, 2001).

Le paternalisme trouve donc son origine dans une forme d'organisation économique patriarcale, dans laquelle le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres.

En France au XIXe siècle, les patrons devaient transcender les croyances religieuses ou laïques pour stabiliser la main-d'œuvre et moraliser la classe ouvrière. En plus de ces objectifs initiaux, ils ont facilité le progrès des syndicats. Pour les économistes du XIXe siècle, ce modèle de gestion semblait être un remède aux maux sociaux, et il pourrait être un contrepoids aux effets néfastes des opérations de marché dans une économie capitaliste.

Le célèbre économiste classique, JB. Say (1840) a spécifiquement écrit : « *cette surabondance de besoins dans la classe salariée et la médiocrité des salaires, que la nature des choses et l'ascendant des premières classes de la société tendent à réduire au niveau des besoins rigoureux et quelquefois plus bas, sont une des plaies de l'état social, et une plaie dont les bonnes institutions peuvent bien adoucir les souffrances sans pouvoir les détruire complètement* ».

A travers le premier courant de droite (légitimistes sociaux), le catholicisme social a résolu la souffrance des travailleurs en prônant le clientélisme et le retour au corporatisme sans remettre en cause le système économique libre, jouant ainsi un rôle décisif dans le paternalisme de cette époque (F. De Bry et A. Ollier-Malaterre, 2006).

Deux psychologues R.V. Jule et J. L. Beauvois (2000) se sont appuyés sur la théorie américaine de la promesse et ont utilisé le concept de « *soumission librement consentie* » pour montrer que plus les individus sont prêts à insister sur l'autorité en toute liberté, plus ils seront facilement acceptés. Selon ces auteurs, il est plus efficace de manipuler les autres en s'appuyant sur leur consentement plutôt qu'en les forçant, car ils ne participeront à ses décisions et actions que lorsque les gens penseront qu'ils agissent en toute liberté. Ensuite, le style patronal de l'entreprise peut être utilisé comme outil d'analyse, afin que le processus cognitif de « *la soumission librement consentie* » puisse être mis en œuvre.

Le patriarcat américain et le patriarcat français du XIXe siècle ont les mêmes objectifs, leurs motivations sont plus pragmatiques que théoriques (C. Moriguchi, 2005). L'enjeu initial était d'assurer le bon fonctionnement de certaines usines avec un chiffre d'affaires annuel optimum.

Au XXe siècle, le paternalisme américain a subdivisé la main-d'œuvre, ciblant plus particulièrement les travailleurs qualifiés (T.K. Harven, 1982 ; G. Noiriel, 1988). Cela a singulièrement retardé les progrès du syndicalisme, bien que d'autres facteurs tels que l'intimidation, la police secrète ou les liens de la direction avec la police locale et l'église aient été plus décisifs.

Tout comme en France, le paternalisme américain a un impact très différent et suscite des ambivalences chez les salariés, parfois des stratégies sont adoptées pour déplacer cette idéologie vers le patron père (G. Zahavi, 1983).

En termes de politique sociale, le patriarcat français au XIXe et au début du XXe siècle présentait trois aspects (F. De Bry et A. Ollier-Malaterre, 2006) :

-Un style patronal très protecteur, qui se caractérise par l'accompagnement des salariés et leurs familles du berceau à la tombe ;

-Un style patronal moral et religieux qui se manifeste par l'ingérence dans la vie privée de l'individu ;

- Un style plutôt paternalo-industriel, où les familles et les proches collaborateurs ont des devoirs politiques et professionnels.

Il faut souligner que dans chaque pays, il existe des déterminants culturels qui affectent la gestion de l'entreprise et le style patronal.

Ce paternalisme originel a contribué à façonner les liens sociaux et en quelque sorte, à fonder les modes de conduite des patrons entrepreneurs des dernières décennies.

Ainsi, le volontarisme entrepreneurial dans sa version moderne conduit les entreprises à adopter ou à se doter de chartes sociales, de codes de conduite, de codes de déontologie. Ces démarches sont largement encouragées par la Commission européenne qui met l'accent sur cette autorégulation des entreprises en définissant la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Livre vert, juillet 2001)<sup>2</sup>.

Les pratiques entrepreneuriales ont conduit à adopter progressivement une sorte de droit souple (soft law) qui se déploie dans divers domaines et sous diverses formes tels que, les accords environnementaux (écolabels, réductions des emballages...), les engagements sociaux (développement durable, commerce équitable...), les règles de conduite financière ou éthique (rémunération des dirigeants, non-discrimination, amélioration des conditions de travail des salariés...). Les

---

<sup>2</sup> Livre vert, Promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises, 2001.

domaines d'activité concernés ainsi que les valeurs consacrées sont d'une grande diversité. La forme de ces engagements et les formules employées le sont tout autant.

Ces démarches entrepreneuriales volontaristes correspondent, quelque fois, à des engagements imprécis et sans contraintes mais peuvent aller jusqu'à des injonctions sous la forme de règlements internes des entreprises (B. Pereira, 2009) ou des engagements pris par des entreprises ou branches sectorielles qui sont susceptibles de produire des effets juridiques concrets.

La diversité de ces pratiques, que l'on peut assimiler à une sorte de continuité dans le temps de la « corporate social responsibility » permettent aux entreprises de formaliser et de communiquer sur une démarche responsable. Même si pour l'essentiel, « *ces engagements de bonne pratique ne visent en réalité qu'assez rarement à aller au-delà des exigences légales* » (M.P Blin-Franchomme, 2009).

La recherche des bonnes pratiques et de codes de conduite plus éthiques présentent l'avantage de se référer à la notion d'intérêt social en précisant que « *chaque élément de rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise* ». L'entreprise doit également privilégier « *la création de valeurs pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise ; elle est aussi mise au service des intentions de la collectivité.* » (P. Portier, 2009)

Ce caractère volontariste des patrons modernes et la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale ne signifie pas que l'État se désintéresse de cette question. En effet, les entreprises ne sont plus les seules à se préoccuper de leur responsabilité sociale ; les autorités publiques se saisissent aussi de ces questions de responsabilité. L'intervention par la loi et/ou les juridictions dans la question de la RSE prennent plusieurs formes qui vont d'une simple incitation à l'imposition de nouvelles contraintes.

L'intérêt croisé entre les ambitions entrepreneuriales et l'action de l'Etat est également alimenté par l'histoire des mouvements de pensées qui ont contribué à modeler les perceptions de la bienveillance sociale et de la responsabilité.

## **1.2. Les différents mouvements de pensées à l'origine de la responsabilité sociale.**

Selon J. Igalens et M. Joras (2002), plusieurs mouvements et courants de pensée sont déterminants pour expliquer l'origine de la responsabilité sociale : mouvement religieux éthique ; mouvement écologique ; courant systémique ; courant institutionnel français ; libéralisme.

### ***Mouvement religieux et moral***

Les deux principaux mouvements de pensée éthique et religieuse peuvent être identifiés comme pionniers dans la réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises assignée à la libre entreprise (J.Igalens et M.Joras, 2002) :

- Les Adeptes de la philosophie morale, du « décalogue » d'Aristote à Hans Jonas (1990)
- Les investisseurs, que ce soit en tant que gestionnaires d'investissements ou de fonds de pension, ou en tant que « bénéficiaires de rentes ».

Sous la forte influence de la « Quaker Society » aux États-Unis, les mouvements religieux ont également été particulièrement importants et ont connus un développement rapide.

Les membres de l'église protestante pendant la période de la prohibition (1919/1933) voulaient exclure de leurs investissements les sociétés qui utilisaient les faiblesses humaines pour faire des profits immoraux (actions criminelles, alcool, tabac, jeux d'argent). C'est à cette époque que le premier fonds moral "Pioneer fund" voit le jour aux Etats-Unis.

### ***Mouvement écologique***

Le mouvement écologique né après la Seconde Guerre mondiale, est à la base des enjeux environnementaux. Il représente l'une des dimensions de la responsabilité sociale. Selon D. Bourg (1996), trois scénarios sont, dès lors, proposés : l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique.

L'écologie radicale est une forme d'écologie dite « *fondamentaliste* » car elle défend les droits des pierres, des arbres et des animaux. Malgré ses caractéristiques fondamentalistes, ses prédécesseurs, A. Naess (1989) et A. Léopold (1995), ont fait prendre conscience aux politiques de la nécessité de donner un statut juridique à notre responsabilité envers la nature afin de protéger la nature au profit des générations futures.

Face au fondamentalisme « tout naturel » et à la gestion autoritaire prônés par Hans Jonas (1990), on a assisté au développement d'idées intermédiaires, qui peuvent s'intégrer dans notre système démocratique (J. Igalens et M. Joras, 2002).

Le mouvement actuel représenté par une écologie plus démocratique exprime des idées moins radicales. Deux d'entre eux, plus volontaristes, ont donné naissance à des mouvements que l'on peut intégrer dans les démocraties modernes, « *Greenpeace* » et « *World Wide Fund for Nature* », appelant les partis politiques à respecter l'environnement.

Les pionniers de ce mouvement étaient I. Illich (1973) et A. Gorz (1991), et leur philosophie était basée sur l'auto-limitation de la consommation des ressources et le compromis entre une production réduite et une disponibilité personnelle accrue.

### ***Mouvement Éthique.***

Ce mouvement confère à la responsabilité sociale des entreprises une extension éthique. En effet, on peut considérer que pour qu'une entreprise soit jugée conforme aux normes RSE, elle doit intégrer une certaine éthique dans sa gestion.

Concernant la définition de l'éthique, la tradition donne l'explication suivante : « *Il s'agit de l'ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique* » (J. Wunenburger, 1993).

Cette définition est complétée par S. Mercier (2002) selon lequel, l'éthique correspond à « *la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* ». Le même auteur ajoute : « *l'éthique organisationnelle (...) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision* » (S. Mercier, 2004). Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux et l'adhésion à des règles internes.

Ces différentes positions établissent le lien entre éthique et responsabilité sociale des entreprises, et précisent que le passage de l'éthique à la responsabilité sociale dépasse désormais le cadre des entreprises qui doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leurs rôles et responsabilités.

Dans une démarche moins normative, (Born et Van der Yeught 2005), soulignent que « *les risques d'une approche purement stratégique qui privilégierait l'instrumentalisation de la RSE au détriment de l'éthique* ». Ils proposent alors de compléter les paradigmes de l'entrepreneuriat identifiés par T. Verstraete et A. Fayolle (2005) en y ajoutant une nouvelle dimension, fondée sur les valeurs et les dispositions éthiques de l'entrepreneur.

La dimension éthique fait intervenir les capacités de jugement réflexif de l'entrepreneur qui lui permettent de prendre des décisions conformes à ses convictions dans un contexte concurrentiel souvent fluctuant, instable et difficile (J. Clarke et R. Holt, 2010). Elle favorise en plus « *l'imagination morale* » susceptible de générer des innovations dans une perspective de RSO/DD (Buschholz et Rosenthal, 2005).

La dynamique sous-jacente à ce « *rapprochement entre l'éthique et la compétence commence à être étudié par certains chercheurs pour donner lieu au concept de compétence éthique considéré par comme un déterminant du DD organisationnel.* » Van der Yeught et al., (2013). D'autres chercheurs (G. Cheetham et G. Chivers 1996,) ont proposé de définir « *les compétences éthiques comme la possession de valeurs personnelles et professionnelles déterminant l'aptitude à exercer des jugements valides dans des situations de travail. Ils soulignent l'importance des valeurs éthiques qui se révèlent d'une faible utilité si elles ne sont pas appliquées.* »

De même, dans une étude récente portant sur les compétences clés des auditeurs légaux, d'autres auteurs (C. Noël Lemaître et C. Krohmer, 2010) relient le concept de compétence avec celui d'éthique en intégrant les valeurs dans le système de ressources mobilisées. Ainsi, « *la compétence éthique se présente alors comme la capacité d'un individu à appliquer des valeurs éthiques de façon efficace, à se comporter de manière juste, équitable et solidaire dans une situation professionnelle donnée.* »

Certains auteurs vont jusqu'à définir la compétence éthique en référence à l'éthique des valeurs d'Aristote, une vertu étant une disposition de l'individu à agir de façon juste et équilibrée « *Le concept de compétence éthique paraît pertinent pour saisir les compétences de l'entrepreneur responsable car ce dernier doit démontrer des capacités réflexives et interprétatives afin de reconnaître des situations singulières dans lesquelles il pourra être amené à déroger aux règles et aux procédures en vigueur en inventant de nouvelles* » (J.J Nillès, 2004). Ces capacités réflexives et décisionnelles sont particulièrement cruciales en cas de dilemme éthique. La capacité

d'innovation est alors d'une aide précieuse pour se détacher de toute forme de conformisme (S. Mercier, 2004 ; C. Noël Lemaître et C. Krohmer, 2010).

Dans la lignée de ce qui précède, une perspective analytique s'organise autour d'une autre question complémentaire qui est au centre des travaux des chercheurs en sciences de gestion (J.P Gond et J. Igalens, 2018): l'entreprise peut-elle s'affranchir de toutes obligations autres que légales et économiques vis-à-vis de son environnement social, humain, politique et écologique ?

En s'inspirant de certains travaux de sociologues (L. Boltanski et E. Chiapello, 1999), qui soulignent que « *la RSE renvoie à la fois à l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société. Elle se situe ainsi au cœur des dynamiques contemporaines du capitalisme et offre une illustration de la capacité de ce système à s'adapter à ses critiques en les internalisant au sein même du processus de gestion* ».

En effet, de ce point de vue, la RSE apparaît comme une manière de responsabiliser les entreprises vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent. A savoir, les parties prenantes ou stakeholders.

Finalement, le rapport à l'éthique est déterminant pour l'appréhension de la RSE. Les entreprises se soumettent de ce point de vue aux attentes des parties prenantes, qu'elles soient externes ou internes. L'éthique de comportement détermine, dès lors, les rapports sociaux et la recherche de responsabilité sociale.

## **CONCLUSION SECTION 1**

La responsabilité sociale des entreprises est ancrée dans une histoire longue forgée par les divers styles de gestion des entreprises. Du paternalisme traditionnel au paternalisme entrepreneurial et managérial, les fondements de la responsabilité ont pris racine avec des références multiples à la morale, à l'éthique...

La mise en œuvre de la RSE apparaît, dans tous les cas, comme un mouvement inéluctable compte tenu de la pression exercée par les parties prenantes de l'entreprise. C'est cette réalité qui a initié les principaux modèles et théories qui font de la RSE un champ d'analyse permettant de mettre en perspective et en lien les aspects économiques et les aspects sociaux de l'entreprise.

## **SECTION 2 : La préoccupation sociale d'entreprise dans les différents courants théoriques.**

Aujourd'hui, avec la pression croissante des parties prenantes (Freeman, 1984), de nombreuses entreprises adoptent un cadre de responsabilité sociale d'entreprise. En effet, avec la survenance continue des scandales financiers, la controverse sur les comportements contraires à l'éthique des chefs d'entreprise (J. P Gond et J. Igalens, 2008), le réchauffement climatique, il devient nécessaire de maintenir son capital de réputation et consolider son image de marque prenant en compte les valeurs émergentes : respect des droits humains, lutte contre les discriminations et la corruption, respect de l'environnement, etc.

D'un point de vue conceptuel, la responsabilité sociale des entreprises est considérée comme un engagement répondant à des préoccupations sociales et environnementales tenant compte des attentes des parties prenantes.

Pour comprendre la richesse de ces liens, il est utile d'examiner comment le paradigme s'est construit sur la base de principes édictés par divers courants théoriques et par l'extension du champ de recherche en management. Comme le montrent Gond et Igalens (2008), « *il existe plusieurs approches théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux* ».

### **2.1 La RSE par le prisme des courants idéologiques libéraux et institutionnalistes.**

Les libéraux assimilent souvent le capitalisme à aucune restriction de la liberté. Par exemple, Anthony A. Flew (1989) définit une position libérale comme « *hostile à toute contrainte sociale ou légale s'exerçant à l'encontre de la liberté individuelle* ».

Le concept de responsabilité sociale des entreprises se veut multidimensionnel, multistandard et multi sens. Comprendre ce concept nécessite non seulement une vue d'ensemble des principales étapes de l'évolution, mais aussi une tentative de fournir des interprétations théoriques des différentes significations.

Par conséquent, il est nécessaire de formuler des typologies pour les différents concepts qui continuent de guider le processus. Par ailleurs, une étude approfondie de la définition du concept de responsabilité sociale des entreprises permet de dégager les principaux concepts (R. Boutiba, 2016).

*L'approche libérale de la RSE*, prend sa source dans les écrits de Milton Friedman, chef de file de l'école dite de Chicago, et trouve encore un certain écho parmi certains dirigeants d'entreprise.

Pour M. Friedman (1970), « *la seule responsabilité des entreprises consiste à faire du profit pour répondre aux objectifs des actionnaires* ».

Les tenants de l'approche néolibérale de l'économie vont dans le même sens en affirmant qu'une entreprise qui poursuit comme objectif central la recherche de son profit le fera au bénéfice de la société à long terme.

Afin d'intégrer la prise en compte des objectifs sociaux dans les décisions d'affaires, il est nécessaire de prouver qu'il existe une corrélation positive entre la performance financière et la performance sociale. M.C Jensen (2002) a notamment rappelé la primauté de la vision de l'actionnaire : il estime que sous certaines conditions, la croissance à long terme de la valeur marchande de l'entreprise doit conduire au bien-être collectif.

La théorie de la dépendance aux ressources inscrit la responsabilité sociale des entreprises dans la vision économique traditionnelle des objectifs des entreprises. Lorsque les entreprises sont obligées d'assumer leurs responsabilités sociales pour répondre aux pressions et aux attentes des fournisseurs de ressources, elles assument des responsabilités sociales (J. Pfeffer et G.R Salancik, 1978).

*-Le courant institutionnaliste*, quant à lui, s'oppose à la vision libérale en considérant l'entreprise comme une institution pouvant être dynamisée par des actions de responsabilisation sociale.

La nouvelle théorie institutionnelle explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par les règles et exigences sociales et culturelles auxquelles il doit se conformer pour obtenir la légitimité et le soutien de son environnement (P.J Dimaggio et W. Powell, 1991). Dès lors, la

responsabilité sociale des entreprises sera comprise comme une réponse à des pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.).

*-Les néo-institutionnalistes, définissent la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » M.C Suchman (1995).*

Les organisations sont contraintes par l'environnement dans lequel elles opèrent à travers les structures réglementaires, les agences gouvernementales, les tribunaux, les professions, les groupes d'intérêt ou l'opinion publique (W.R Scott, 1987). En se conformant aux attentes sociales, les organisations contribueront à l'institutionnalisation du champ organisationnel et établiront un « *isomorphisme* » des entités constitutives.

Les gestionnaires vont consciemment ou sous la pression de trois sources de contraintes institutionnelles, respecter les règles, normes et valeurs : obligatoires, normatives et imitatives ; ces restrictions vont amener les organisations à devenir de plus en plus similaires (P.J Dimaggio et W.W Powell, 1983).

Ces méthodes sont conformes au cadre conceptuel sociologique de la responsabilité sociale des entreprises et reposent sur des représentants d'organisations pleinement incarnées dans la société, le droit, les valeurs et la culture. Cette vision comprend l'adoption d'une perspective institutionnelle dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. On s'en tiendra alors au processus d'établissement des repères, des limites des méthodes contractuelles (parties prenantes), de l'importance des conflits et des normes fondées sur les rapports de force en jeu (N. Postel, S. Rousseau et R. Sobel, 2006).

Ainsi, aux modèles fondés sur la rationalité personnelle, on oppose des grilles d'analyse fondées sur l'évolution de systèmes formels (acteurs publics ou privés, régulations...) ou informels (valeurs, croyances...).

Dans une première lecture les tenants de l'approche institutionnaliste, analysent la responsabilité sociale des entreprises comme une institution. La RSE se caractérise, selon leur propos, d'un côté, par des démarches volontaires visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives et, de l'autre, par un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, riverains etc.) .

Par conséquent, pour les institutionnalistes, la RSE correspond à un modèle de gouvernance opposé au strict modèle financier et moniste prôné par les néo libéraux.

Ainsi, pour ce modèle institutionnaliste, la RSE se définit comme un ensemble de règles, de comportements et de conduite. C'est en quelque sorte une méta-technologie sociale qui incorpore une vision normative dans la mesure où elle cherche à identifier les meilleures façons de jouer entre acteurs les « bonnes » règles, normes ou croyances.

Faisant suite aux travaux des institutionnalistes, l'approche par les conventions contribue à une lecture qui permet de caractériser et de comprendre le sens et la logique des actions d'apprentissage qui conditionnent le processus d'institutionnalisation de la RSE.

Elle met en évidence le fait fondamental que la RSE est un changement institutionnel qui engage une transformation de l'identité des entreprises. Des auteurs comme M. Capron et F. Quairel aboutissent à une conclusion identique à l'issue d'un examen de la structure des systèmes de management de la performance globale selon laquelle *« finalement, il apparaît que le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable »*.

L'approche conventionnaliste permet ainsi de rendre compte et de souligner un point important selon lequel l'adoption de la RSE implique de remettre en question les principes de jugement, d'évaluation et de hiérarchie qui sont socialement ancrés.

Les acteurs détenteurs de position de pouvoir dans les entreprises peuvent se penser comme de probables perdants à cause d'éventuels renversements de valeurs. Pour y faire face, ils opposent en conséquence une résistance. Ce qui veut dire que la RSE en action relève fondamentalement d'un processus négocié selon les marges de manœuvre des acteurs les uns par rapports aux autres. Nous inscrivons notre thèse dans ce paradigme conventionnaliste.

## 2.2 La RSE par le prisme des théories de l'entreprise

Dans les approches qui relèvent des théories gestionnaires, le débat sur la RSE tourne principalement autour de trois grandes perceptions :

- La « Business ethics », actuelle est soumise à des jugements moraux fondés sur les activités de l'entreprise, ce qui signifie que la responsabilité sociale de l'entreprise dépend de sa responsabilité morale (K.E Goodpqrster, 1983) ;

-La réglementation « business and society » en vigueur stipule qu'une entreprise est une organisation sociale responsable de ses actions avec l'entreprise qui l'a créée. Si les activités de l'entreprise ne sont pas propices à son développement, ses activités peuvent être résiliées (T. Donaldson et L.E Preston, 1995) ;

-La « Social Issue Management » actuelle qui stipule que les entreprises ont tout intérêt à considérer les attentes de leurs parties prenantes (Freeman, 1984) afin d'améliorer leurs performances économiques.

Dans la pratique, la priorité est donnée à la tendance du « social issue management », dont l'argument est le plus couramment utilisé pour l'implication des entreprises aux méthodes de responsabilité sociale.

M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2007) rappellent que la légitimité de la responsabilité sociale des entreprises renvoie à la nature et au rôle de l'entreprise ainsi qu'à la raison de son existence. Pour eux, la théorie de la responsabilité sociale des entreprises se situe entre les deux visions opposées de l'entreprise.

D'une part, l'hypothèse de marchés efficients qui rejette toute idée de responsabilité sociale, et considère comme « subversive » toute finalité autre que les dossiers d'actionnaires (Friedman, 1971).

D'autre part, la théorie du courant moraliste de « *l'éthique des affaires* » qui affirme qu'il existe une responsabilité morale. Ils pensent que l'entreprise est un agent éthique, capable de distinguer le bien du mal, et que l'entreprise a l'obligation éthique d'agir de manière socialement responsable.

La plupart des méthodes théoriques qui tentent de définir la responsabilité sociale des entreprises et de comprendre ses déterminants et ses raisons se situent sur le continuum entre ces deux extrêmes et utilisent le cadre des objectifs commerciaux traditionnels dans une économie capitaliste. La différence entre eux est le degré d'intégration de l'entreprise dans la société.

Ces méthodes, ancrées dans les théories de l'entreprise et des organisations, reposent sur deux paradigmes opposés : l'un est le respect du principe d'individualisme méthodologique, issu de la théorie des contrats d'entreprise, et celui de l'approche économique de l'entreprise « *nœud de contrat* » et l'autre, utilisant le prisme de la théorie sociologique et des conventions pour clarifier la recherche de cohérence avec les valeurs socialement dominantes et les stratégies de légalisation (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007).

Ces auteurs pensent d'abord que l'explication de ces différences semble tenir aux différences de conception de la place de l'individu dans la société. Pour les Américains, il est personnellement responsable ; il n'a pas à exiger de protection, il agit dans son propre intérêt, estime que le marché est un outil de régulation utile, et fait donc preuve d'une forte méfiance à l'égard des actions plus collectives.

En Europe, l'individu est d'abord une personne sociale dans l'enchevêtrement de la responsabilité individuelle et collective. Ceci a conduit l'Europe à attacher une grande importance à la cohésion sociale qui, avec le principe de précaution en matière d'environnement, est l'une des deux préoccupations majeures pour clarifier l'origine de la responsabilité sociale des entreprises.

Par conséquent, pour de nombreuses entreprises aux États-Unis, la responsabilité sociale des entreprises se résume à des actions caritatives et peut jouer un rôle via le système des fondations d'entreprise

Au contraire, en Europe, on a tendance à penser que la philanthropie n'appartient pas au champ de la responsabilité sociale des entreprises. L'analyse de la RSE met généralement l'accent sur la variété des méthodes impliquées. Le tableau ci-dessous résume ces différentes positions.

Tableau n° 1 : Synthèse des approches théoriques de la RSE (J.P Gond et J. Igalens, 2008)

Approche de la RSE	Perspectives sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme fonction de régulation	Approche fonctionnaliste : Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	Objectivisme / régulation : Intégration, stabilité, régulation, convergence.	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société.
RSE comme relation de pouvoir	Approche sociopolitique : Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?	Objectivisme / changement : Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté.	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande.
RSE comme produit culturel	Approche culturaliste : Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectivisme / régulation : Valeurs, représentations sociales, culture.	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société.
RSE comme construction sociocognitive	Approche constructiviste : Comment l'entreprise et la société se coconstruisent ?	Subjectivisme / changement : Apprentissage, ordre négocié, performativité.	La RSE est le fruit de la 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.

Source : J.P Gond, J. Igalens (2008)

Dans les différentes approches de l'entreprise, on peut retenir principalement deux définitions selon F. Dejean et J.P Gond (2004): la première est académique et la seconde est institutionnelle, ce qui permet de donner une grande valeur aux promesses qui dépassent le cadre légal.

Évidemment, toutes ces définitions ont des aspects discrétionnaires (C. Decock-Good, 2000), et prennent en compte le lien profond tissé par les entreprises qui transcende toute orientation purement économique (J.P Gond, 2006).

Les définitions données dans le tableau ci-dessous montrent que le terme « social » est plus ou moins large, donc la définition est aussi plus ou moins à géométrie variable (Z. Laarraf, 2010).

Tableau n° 2 : Définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Bowen (1953)	« La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ».
Chamberlain (1953)	« Action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs partisans dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandées) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales »
Davis (1960)	La responsabilité sociale des entreprises renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme».
Friedman (1962)	« Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».
McGuire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations »
Backman (1975)	« La responsabilité sociale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt que la recherche de la performance économique ».
Ackerman et Bauer (1976)	« Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire »
Hay, Gray and Gates (1976)	« La responsabilité sociale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution ...les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale...et d'autres problèmes sociaux ».
Carroll (1979)	« La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné ».
Jones (1980)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est la (l'idée) notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ».
Capra et Spretnak (1984)	« La responsabilité sociale : inclut le domaine économique ; la justice sociale ; Le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités ».
Wartick et Cochran (1985)	« Les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) de déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) de mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents ».

Anderson (1986)	La responsabilité sociale d'une entreprise s'exerce dans trois domaines principaux : « 1°. un respect total des lois internationale, fédérale, étatique et locale ; 2°.normes et procédures morales et éthiques à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et 3°.les donations philanthropiques ».
Wood (1991)	« L'idée de base de la responsabilité sociale est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes ; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises ».
Amadiou (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ».
Livre Vert de l'UE (2001)	« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »
Le conférence Board du Canada (2001)	« La relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les concurrents. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier »
Triomphe (2002)	« La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements. »
Gond et Igalens (2003)	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
Banque mondiale (2004)	La Banque mondiale définissait la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme « l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon bonne pour le développement et pour les affaires ».
Capron et Quairel Lanoizelée (2004,2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »  « La RSE est « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société »
Dietrich et Pigeyre (2005)	« Sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation ».
Pasquero (2005)	Nous entendons par « responsabilité sociale de l'entreprise » « l'ensemble des obligations ; légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné' »

Boidin (2008)	On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception de la RSE est positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (et en particulier les entreprises) appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels
La norme ISO 26000 (2010)	« Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement 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 et  - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Source : adapté de Christelle Decock-Good (2000)

Par ailleurs, il est nécessaire de replacer la RSE dans un cadre plus général relatif à la gouvernance d'entreprise. Pour R. Perez (2003) la gouvernance d'entreprise se définit comme un ensemble de principes et de règles qui guident et restreignent le comportement des dirigeants. D'une part, il inclut la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, et d'autre part, il inclut les objectifs d'autogestion fixés par l'entreprise pour elle-même.

D'une manière générale, la gouvernance d'entreprise consiste en une série de processus, de réglementations, de lois et d'institutions qui affectent la façon dont les entreprises fonctionnent, gèrent et contrôlent. Cela implique notamment les parties prenantes.

Les questions de gouvernance sont souvent interprétées comme la séparation du capital et du contrôle (A. Berle et G. Means, 1932). Une organisation est généralement considérée comme une alliance constituée d'un ensemble de contrats implicites et explicites qui relient les propriétaires des facteurs de production aux consommateurs (M.C Jensen et W.H Meckling, 1976).

Le concept de gouvernance d'entreprise s'est largement popularisé après les scandales financiers (Enron, Anderson, WorldCom...) qui ont bouleversé le monde des affaires en 2001 et le Sarbanes-Oxley Act (ou SOX) imposé à toutes les sociétés cotées aux Etats-Unis. Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis soumet un compte personnellement vérifié par son gestionnaire.

En effet, les années 90 ont été caractérisées par un boom boursier. Le prix Nobel Joseph Stiglitz a décrit de nombreux abus. Tels :

- La croissance explosive des rémunérations des dirigeants d'entreprise, notamment leur partie variable adossée à des stock-options.
- Les nouveaux instruments financiers et les nouvelles techniques comptables, qui n'affichent pas le degré réel de passif au bilan de l'entreprise.
- La dérèglementation, notamment dans le secteur bancaire qui affaiblit les mécanismes de contrôle institutionnel.

À la suite des affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003), il semblait, dès lors, nécessaire de restaurer la confiance des actionnaires, créanciers et salariés qui ont été les principales victimes des scandales financiers des entreprises américaines. Ce regain de confiance doit passer par une réforme en profondeur de la gouvernance d'entreprise.

Depuis les travaux de Jensen et Meckling en 1976, la relation d'agence comme modèle de gestion des relations actionnariales fournit un cadre théorique à l'analyse du « *corporate governance* ». Elle légitime la vision d'une entreprise qui n'appartient qu'aux actionnaires.

Pour cette approche, la responsabilité sociale d'une entreprise dépend des dirigeants et des actionnaires. Ceux-ci entretiennent des relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs parties prenantes : salariés, clients et consommateurs, collectivités, organisations non gouvernementales...

L'approche « stakeholder » (R. Freeman, 1984) occupe une place prépondérante dans les travaux de responsabilité sociale des entreprises. La théorie des parties prenantes est souvent utilisée comme cadre d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises.

Comme le soulignent M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004), « *le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises* ».

Afin de mieux comprendre cette démarche des parties prenantes de l'entreprise, de nombreux auteurs ont proposé des typologies : parties prenantes primaires ou secondaires (A.B Carroll, 1989); parties prenantes volontaires ou involontaires (M.B Clarkson, 1995), urgentes et puissantes, parties prenantes légitimes (R.K Mitchell, J.D Wood et B.R Agle, 1997) ; Y. Pesqueux (2002), distinguent les parties prenantes « contractuelles » des parties prenantes « diffuses ».

Les parties prenantes sont d'une part, des partenaires (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) qui signent des contrats avec l'entreprise. D'autre part, les parties prenantes dispersées sont des partenaires qui interagissent avec l'entreprise et n'ont pas de liens contractuels clairs (institutions publiques, collectivités locales, ONG, opinion publique, etc.).

Cependant, la question fondamentale qui traverse la théorie des parties prenantes et même la responsabilité sociale des entreprises est de considérer la légitimité des parties prenantes et leur implication dans la gouvernance d'entreprise (S. Mercier, 2006). Comment et pourquoi intègrent-ils leurs attentes dans les décisions de l'entreprise ?

Certains auteurs comme M. Capron (2003) estiment que la théorie des parties prenantes, en tant que théorie contractuelle (basée sur des contrats explicites ou implicites entre une entreprise et ses parties prenantes), questionne la « *la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant à priori étrangères, contraires aux logiques entrepreneuriales* ».

Dans la même perspective, la théorie des parties prenantes propose différents aspects soulignés par Donaldson et Preston (1995) : aspects normatifs, aspects descriptifs et aspects outils.

Les réponses apportées par les théories descriptives, instrumentales ou normatives des parties prenantes s'inscrivent dans deux paradigmes opposés qui définissent deux types de responsabilité sociale des entreprises (T. Donaldson et L.E Preston, 1995) : vision utilitaire orientée entreprise, responsabilité sociale des entreprises comme outil et éthique, norme vision orientée, la RSE comme idéal.

En termes de normes, la théorie des parties prenantes est utilisée pour expliquer les fonctions de l'organisation, y compris la détermination des orientations morales ou philosophiques pour la gestion de l'organisation. Les parties prenantes sont des individus ou des groupes qui ont des intérêts légitimes dans les procédures ou les entités de l'organisation.

En termes de description, la théorie constitue un modèle descriptif des opérations organisationnelles. S.N Brenner et P.A Cochran (1991) utilisent cette théorie pour décrire la nature des organisations et la façon dont les dirigeants prennent des décisions. Par conséquent, la théorie peut

être utilisée comme cadre conceptuel pour décrire et expliquer les conditions commerciales passées, présentes et futures.

De nos jours, il est généralement admis que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes, c'est-à-dire une attention aux personnes et entités avec lesquelles elle entretient une relation contractuelle ou aux personnes et entités qui peuvent avoir un impact sur elle.

Certains auteurs (J.C Thoenig et C.Waldmann, 2005) disent même que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui rassemblent les parties prenantes autour de leur identité, et non celles qui cherchent à satisfaire les clients ou à coller au marché.

Toute la question des parties prenantes est de comprendre la frontière entre l'entreprise et son environnement et à quel point cette frontière est ouverte. Selon Y. Pesqueux (2006), le concept d'acteurs renvoie au concept communautaire de démocratie délibérative, les organisations d'acteurs de la société civile ne s'adressent pas au pays, mais à l'entreprise. De plus, dans la représentation et la cartographie des parties prenantes, les pays sont souvent placés au même niveau que d'autres intervenants.

Avec le développement de la responsabilité sociale, de la gouvernance d'entreprise ou des principes éthiques, depuis plusieurs années, les entreprises semblent avoir manifesté un grand intérêt pour l'ouverture de l'environnement et la prise en compte de l'avis ou des besoins des personnes directement ou indirectement affectée par ses activités.

L'intérêt principal de la théorie des parties prenantes est de souligner la vision diversifiée d'une organisation ouverte sur l'environnement, et d'établir une vision partenariale d'une organisation, qui relie les managers à toutes les parties prenantes (T. Donaldson et L.E Preston, 1995).

La « légitimité sociale » est le concept central des théories néo-institutionnelles et est devenue une ressource stratégique dont dépendent les organisations pour leur survie. Les entreprises ont besoin de la société dans laquelle elles évoluent, et surtout du consensus des groupes qui leur fournissent des ressources clés (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007).

D'autres auteurs, comme M.C Suchman (1995) définissent la légitimité sociale comme « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* ».

La légitimité sociale est évaluée en fonction des parties prenantes qui sont les principaux objectifs de l'organisation. Ainsi, « *la légitimité de l'entreprise au sein de la société (...) dépend de son aptitude à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants* » (Mercier, 2004). En intégrant les besoins ou les désirs de ses parties prenantes, l'entreprise acquiert une reconnaissance sociale pour exercer ses activités en toute légalité.

Cependant, il faut veiller à ce que cette légitimité ne soit pas obtenue à partir de faux résultats RSE. En ce sens, la communication de l'entreprise sur sa politique RSE est plus que de « la poudre aux yeux » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2004).

En 1995, T. Donaldson et L.E Preston comptaient une douzaine d'ouvrages et plus de 100 articles sur le sujet et proposaient de diviser les travaux en trois catégories : normative, instrumentale et descriptive.

- La perspective normative cherche à identifier les principes éthiques et philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes. (S. Mercier, 2001 ; Y. Pesqueux, 2003 ; Kakabadse et al., 2005). Selon cette vision normative, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et la méconnaissance des intérêts des parties prenantes va au-delà du respect de la dignité fondamentale propre à chaque individu (T. Donaldson, 2002 ; R. Bocquet, 2013).

- L'aspect instrumental vise à identifier le lien entre les attentes qui tiennent compte des parties prenantes et l'atteinte d'objectifs financiers et/ou de croissance (Donaldson et Preston, 1995). L'idée principale est que les entreprises capables d'établir des relations de confiance et de coopération avec leurs parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, sont plus compétitives que les autres (Jones, 1995). Selon ce dernier, l'éthique et la confiance pérennisent les relations qu'une entreprise entretient avec les différentes parties prenantes, ce qui peut réduire les coûts de transaction (coûts liés à la recherche de nouveaux partenaires, à la négociation et à la rédaction de nouveaux contrats, aux coûts de suivi). Les économies qui en résultent profitent en partie à l'entreprise, mais aussi à ses parties prenantes, créant une relation « gagnant-gagnant ».

- L'approche descriptive décrit le réseau de relations que l'entreprise entretient avec les différentes parties prenantes. Il soutient que les entreprises sont au centre de la coopération et de la concurrence, chacune avec sa propre valeur intrinsèque (Y. Pesqueux, 2003), et tente d'expliquer comment les entreprises peuvent effectivement prendre en compte les intérêts des parties prenantes. Le problème qui en découle est d'identifier les caractéristiques et les avantages de

chaque partie prenante. Cet exercice de classification a été tenté par certains chercheurs et plusieurs typologies ont été proposées (M.B.E Clarkson, 1995 ; A.B Carroll et Näsi, 1997 ; M.S Mitchell et al., 1997). Dans toutes ces typologies, les salariés sont considérés comme des parties prenantes de premier ordre.

Les travaux consacrés à la théorie des parties prenantes ont largement fait école, dès lors que l'on aborde la question de la RSE. Dans le contexte actuel où les actionnaires jouent un rôle déterminant dans le développement des firmes, les questions de croissance, de stabilité sociale et de bonne gouvernance deviennent essentielles.

Les travaux de Freeman, ont légitimé la prise en compte des parties prenantes dans les stratégies d'entreprises. Comme le suggère également certains auteurs (A. Acquier et B. Girard 2006) « *en tant que théorie des interactions entreprises/sociétés, ces travaux tendent à véhiculer une vision de la société comme désencastrée des institutions. Toutes les relations y sont a priori négociations entre l'entreprise et ses parties prenantes.* »

Une grande partie des approches en sciences de gestion adopte une vision positiviste des parties prenantes selon laquelle les parties prenantes existent, leurs intérêts et leurs attributs en termes de pouvoir sont objectifs.

Le point commun à ces travaux sur les parties prenantes est que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société se caractérise par une interface de l'entreprise et de la société. Il en résulte de ce point de vue que la politique de RSE incorpore nécessairement une représentation de cette interface, c'est-à-dire articule une vision du monde à une théorie de l'entreprise.

A partir de ce postulat, il est possible de concevoir et les approches de la RSE qui se sont développées en fonction des représentations de l'interface entreprise/société.

La question qui sous-tend l'application de la RSE dans les entreprises est de savoir comment rendre compatibles les objectifs économiques et financiers de l'entreprise avec les attendus sociaux des parties prenantes. La RSE est particulièrement envisagée dans cette perspective pragmatique comme un instrument permettant d'arbitrer entre l'économique et le social.

## **CONCLUSION SECTION 2**

L'examen des différents courants qui ont produits de la réflexion sur la RSE a permis de noter la grande diversité des positions et le caractère multi dimensionnel de la RSE. La théorie des parties prenantes et son impact sur le développement d'une vision très pragmatique de la RSE constitue certainement le point focal des approches dans ce domaine.

C'est pourquoi, on a assisté à une réelle complexification du champ de la RSE avec le développement des normes et des certifications dans un contexte où les perceptions des salariés restent encore difficilement maîtrisables.

## **SECTION 3 : Des visons pragmatiques de la RSE**

Les concepts de développement durable et de RSE sont souvent associés. Cependant, leur perception se définit à des échelles différentes. Le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial global. Tandis que la RSE est une vision plutôt micro économique.

Mais il est vraiment difficile de concevoir et de comprendre le lien entre les politiques publiques au niveau macro-sociétal (développement durable) et les pratiques des entreprises au niveau micro-économique (RSE). Le concept de développement durable remet en question les objectifs et la conception organisationnelle de l'entreprise en fournissant un cadre ou des principes d'activité économique conditionnelle.

La responsabilité sociétale des entreprises à travers la formulation de stratégies, des systèmes de management, de conduite du changement, des méthodes de contrôle, d'évaluation et de reporting, intégrant (au moins en principe) de nouveaux concepts de performance, constitue la réponse d'une entreprise aux enjeux sociétaux (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007 ).

La responsabilité sociale des entreprises est donc une variante du développement durable des entreprises. Un grand nombre de règles formulées au nom du développement durable doivent être appliquées dans les entreprises et les organisations. C'est pourquoi le principe de responsabilité sociale des entreprises et le principe de développement durable se développent simultanément dans l'entreprise.

Le développement durable affecte différents types d'acteurs tels que l'État, le marché ou la société civile, et donc les citoyens et les consommateurs, tandis que la responsabilité sociale des entreprises ne vise que l'organisation de l'entreprise.

La communauté financière, considère la montée incontestée des concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et d'investissement socialement responsable (ISR) comme liés. Ils sont la marque du regard que nous portons sur les entreprises et leur rôle dans la société.

Ces deux champs de pratiques sont portés par des visions très pragmatiques qui se focalisent sur les notations, les normes, les règles et les diverses certifications.

### **3.1 Notation sociale et normalisation des pratiques**

Les agences de notation sociale évaluent et notent les entreprises selon leurs propres méthodes. Pour ce faire, elles s'appuient sur les résultats de documents publics, de questionnaires et d'entretiens avec des chefs d'entreprise. Leur méthodologie fait l'objet de recherches en amont, sur la cohérence entre les enjeux soulevés et les objectifs de développement durable recherchés, et les normes que les investisseurs souhaitent promouvoir.

Ces pratiques de notation consistent à évaluer la qualité de la stratégie RSE de l'entreprise sur la base de méthodes propres à l'entreprise, puis de proposer ces notes aux investisseurs qui souhaitent sélectionner l'entreprise en fonction de ces critères.

Le marché de la notation extra-financière s'est considérablement développé après une première phase de structuration entre 2008 et 2010. Ce marché est caractérisé par ailleurs, par des différentes agences qui agissent dans un marché contestable et en renouvellement permanent.

Les notations produites contribuent à normaliser les pratiques RSE. Les normes produites se diffusent à l'échelle globale et impactent les stratégies d'entreprises. A ce sujet, deux débats peuvent être évoqués. D'abord, il y a le problème de l'intégration de ces normes morales dans le droit positif. Ensuite, il y a la prolifération des normes de soft law en droit.

Si la responsabilité sociale des entreprises se mondialise, c'est parce qu'elle est mue par trois facteurs amplificateurs, dont les effets sont à la fois durables et omniprésents : le libéralisme, la technologie et le mondialisme (J. Pasquero, 2002, 2004).

Cependant, l'internationalisation du concept de responsabilité sociale des entreprises suit deux tendances contradictoires. D'une part, avec l'appui de la multiplication des normes internationales, elle se généralise. D'autre part, il devient autonome, et chaque pays s'adapte aux conditions culturelles et institutionnelles locales (J. Pasquero, 1997).

Dans la plupart des cas, les normes mondiales et internationales promulguées par les organisations internationales dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises leur confèrent un réel rayonnement international. Ainsi, la première réunion consacrée aux questions environnementales sous les auspices des Nations Unies s'appelait la « Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain » (CNUEH). Elle s'est tenue à Stockholm du 5 au 16 juin 1972. Elle rassemble des délégations de 113 États et de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG). Elle représente un tournant historique dans la réflexion de l'ONU sur les questions environnementales et la participation des entreprises au niveau international.

Il convient de noter que dans les tâches ultérieures assignées au PNUE, l'objectif est « *fournir les moyens de stimuler la implication active des citoyens et mettre en avant l'intérêt et la contribution des organisations* »<sup>3</sup>.

Créée en 1997 la Global Reporting Initiative (GRI) plaide pour une économie responsable et pour la cohérence durable entre les performances économique, environnementales, et sociales.

Le Reporting Program<sup>4</sup> était initialement prévu pour les entreprises, mais a ensuite été étendu à toutes les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Par conséquent, la GRI intègre l'implication active des entreprises, des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions comptables, des associations professionnelles et de toutes les autres parties prenantes du monde entier.

Les lignes directrices du GRI pour le reporting développement durable sont régulièrement révisées afin de fournir les meilleurs conseils et les informations les plus récentes pour obtenir un reporting efficace.

---

<sup>3</sup> <http://www.uncsd2012.org/>

<sup>4</sup> [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org)

Ces pratiques de notation et d'évaluation, ont accéléré la mise en place de normes identifiables. C'est le cas, de la Social Accountability International (SAI) et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui ont structuré les normes et des lignes directrices directement liées à la RSE.

Ainsi, la SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) est une norme initiée par le Comité des priorités économiques et gérée par Social Accountability International (SAI). Elle est orientée vers les conditions de travail, interdisant le travail des enfants ou le travail forcé.

Les éléments normatifs de ce référentiel sont basés sur les lois nationales, les normes internationales des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Par ailleurs, l'ISO a formulé la série de normes ISO 14000 pour toutes les normes liées à la gestion environnementale. La plus connue est la norme ISO 14001, qui vise à mesurer l'impact environnemental des activités de l'entreprise.

La norme a été lancée en 1996 et révisée en 2004, en tenant compte d'importants facteurs environnementaux tels que les émissions dans l'air, les émissions dans l'eau, la pollution des sols, la gestion des déchets, l'utilisation de matières premières et de ressources naturelles.

La version ISO 14001 (2004) de la norme fournit des orientations sur les éléments d'un système de management environnemental (SME) et sa mise en œuvre, et examine les questions de principe. Afin de répondre à ces exigences, des preuves objectives doivent être fournies, qui peuvent être auditées pour prouver Conformité et efficacité du SME.

En 2001, le Consumer Policy Committee (ISO / COPOLCO) a d'abord démontré la valeur des travaux de l'ISO sur les normes de responsabilité sociale (RS). La mise en place de la norme ISO 26000 (Lignes directrices liées à la responsabilité sociale) a fait sensation en 2010.

Il s'agit d'une norme internationale appliquée volontairement et applicable à tous les types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation. C'est donc la première étape visant à encourager tous les types d'organisations du secteur public ou privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour bénéficier des avantages d'une action responsable au niveau social. Les lignes directrices ISO 26000 s'appuient sur les meilleures pratiques développées par les programmes de responsabilité sociale (RS) existants dans les secteurs public et privé.

L'entreprise est responsable du comportement transparent et éthique de l'impact de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, y compris pour :

- Promouvoir le développement durable, y compris la santé et le bien-être social ;
- Tenir compte des attentes des parties prenantes ;
- Respecter les lois en vigueur et se conformer aux normes internationales de conduite ;

La norme ISO 26000 comprend la vision morale défendue par les Américains, l'approche stakeholder défendue par le Royaume-Uni, le nécessaire respect du droit par les Européens, le développement durable vigoureusement défendu par la France, et l'apport du respect des normes de conduite internationales.

Cependant, l'ISO 26000 n'est pas une norme destinée ou applicable à des fins de certification ou à des fins réglementaires ou contractuelles, car elle ne contient pas d'exigences et, par conséquent, une telle certification ne peut prouver la conformité à la norme internationale<sup>5</sup>.

Au niveau Européen, plusieurs directives sur les questions de responsabilité sociale ont été émis par le Conseil de l'Union :

- Directive du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi, de formation et de promotion professionnelle, et de conditions de travail ;

- La directive du 20 juillet 1998 portant lois similaires des États membres sur les méthodes et procédures de licenciements collectifs, ainsi que sur le renforcement de la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs ;

- Et la Directive du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

Le texte de base sur la responsabilité sociale des entreprises au niveau communautaire est toujours le Livre vert<sup>6</sup> de la Commission européenne (UE) de 2001. En fait, le Parlement européen a défini

---

<sup>5</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>6</sup> Commission de l'union européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, 2001.

la responsabilité sociale des entreprises parce qu'il s'agit de « *l'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles* ».

La définition de la RSE dans le Livre vert de l'Union européenne en 2001 est la suivante : « *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires* ».

L'UE affirme sa volonté de respecter les grands principes de la responsabilité sociale des entreprises, encourageant ainsi les États membres et leurs entreprises à agir dans ce domaine.

Les normes de la Communauté européenne en particulier sont plus largement applicables aux pays européens en tant qu'États membres que les normes des institutions mondiales, car l'Union européenne, notamment à travers le Conseil européen, a le pouvoir de contraindre et de dissuader.

Au niveau national, la France ne traite pas de la responsabilité sociale des entreprises ou des normes ou lois spécifiques auxquelles les entreprises sont tenues de se conformer. Cependant, il y a trois références liées aux principes de responsabilité sociale des entreprises : une loi et deux normes, et une agence gouvernementale spécifique qui se spécialise dans les questions environnementales.

Il y a d'abord, la loi de régulation économique, la loi NRE. Celle-ci oblige les sociétés cotées à rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leurs activités. Elle complète, la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 sur « l'engagement national pour l'environnement » qui prévoit dans son article 83 que les sociétés devront rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Il y a ensuite, deux référentiels, les normes SD 21000 et AFAQ 1000NR. La norme SD 21000 a été émise par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en mai 2003. Il s'agit d'une norme française de gestion d'entreprise et de développement durable. Elle est ouverte à

toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Cette norme explique les bénéfices de l'entreprise en matière de développement durable et propose un ensemble de systèmes de management<sup>7</sup>.

Cette norme constitue la base de travail de la norme ISO 26000 (norme de responsabilité sociale des entreprises, publiée le 1er novembre 2010). Il ne s'agit pas d'un référentiel de certification, mais d'un outil de mise en œuvre de démarches de développement durable.

L'évaluation AFAQ 1000NR délivrée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en mars 2007 est une évaluation du degré d'intégration des principes de durabilité dans l'organisation du point de vue de l'ISO 26000. Dans l'attente de la publication de la norme internationale ISO 26000. Elle a été développée conformément aux principaux référentiels de durabilité, à savoir les éléments déjà présents dans les projets de normes SD 21000, GRI, Global Compact et ISO 26000. AFAQ 1000NR est un modèle d'évaluation<sup>8</sup> qui tourne autour de deux axes : Le premier est l'évaluation des méthodes stratégiques et des pratiques de gestion, et le second est une évaluation particulière des résultats liés au développement durable.

La formulation de normes internationales (ISO 14001 et ISO 14031 pour le management et l'évaluation des performances environnementales), les systèmes de normalisation (SD 21000 de l'AFNOR ou stratégie de développement durable et environnemental AA 1000) et diverses normes d'institutions publiques internationales (Global Compact, OIT, etc.) contribuent à la formalisation et à la mise en œuvre des procédures de gestion des stratégies de responsabilité sociale des entreprises.

La multiplication des normes et standards de sources publiques ou privées, ne sont pas forcément convergentes (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2004). Elles peuvent être sources de problèmes comme c'est le cas par exemple du code de conduite ou d'éthique adopté par de nombreuses entreprises (ALPHA 2004), que ce soit dans le cadre de comportements opportunistes ou dans le cadre d'une véritable stratégie sociale intégrée.

Il existe quelques tentatives d'homogénéisation du reporting social, comme le global reporting initiative GRI (promu par les Nations Unies) au niveau international ou les dispositions de la loi

---

<sup>7</sup> [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

<sup>8</sup> [www.afaq.org](http://www.afaq.org)

NRE française. Cependant, ces mesures sont encore loin de constituer un cadre suffisant pour évaluer objectivement et véritablement la performance sociale de l'entreprise.

### **3.2 Déploiement de la RSE et perceptions des actions par les salariés et les managers.**

Afin de comprendre le point de vue des salariés sur la responsabilité sociale de l'entreprise, certains auteurs (J. Igalens et al., 2011) ont posé les questions suivantes : Comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise, notamment sa culture et ses valeurs ? Quels sont leurs points de vue sur le rôle des entreprises dans la société ? Comment voient-ils leur implication personnelle aux actions et plans de responsabilité sociale ?

A travers ces questions, ces auteurs tentent de comprendre le sens très pratique de la responsabilité sociale de l'entreprise perçue par les salariés, et d'explorer les liens concrets qui se mettent en place dans le jeu des relations sociales internes aux entreprises.

Il y'a une façon très pragmatique d'aborder la RSE et son déploiement dans les entreprises par l'observation des actions et des leviers mobilisés au profit des salariés. Une attention très particulière est souvent accordée à la cognition des employés lorsque la RSE est mise en place. Les salariés sont une partie prenante essentielle dont il convient de mesurer leurs capacités d'acceptation et d'adhésion à la RSE.

Bien que certaines entreprises (Total, Areva, Danone, Lafarge) aient inclus certaines questions liées à la responsabilité sociale dans leurs « people survey » internes, les résultats n'ont pas été annoncés. Pour cette raison, les résultats sont généralement obtenus grâce à des enquêtes à grande échelle menées par des institutions publiques ou des organisations privées.

Certains organismes d'évaluation estiment que la perception de la responsabilité sociale est différente selon que l'orientation de l'entreprise est valeur ou « compliance ». Mais cette perception est un bon indicateur de la fidélité des salariés<sup>9</sup>.

Le cabinet d'experts-conseils Hewitt (2009) a mené une enquête auprès de 100 000 personnes au Canada et a établi un lien entre la responsabilité sociale et l'engagement des employés, et a constaté qu'il existe une corrélation entre la baisse de perception et le désengagement.

---

<sup>9</sup> ECONOMIST (2008), "Just good business." Special report on CSR. January, 19th

Une enquête auprès de 2 200 salariés (tous pays confondus) menée par le Creative Leadership Center a montré que la perception de la responsabilité sociale des salariés est restée stable pendant la crise de 2008 (S. Stawiski, J. Deal et W. Gentry, 2010).

Des travaux sur des entreprises du CAC 40 en France ont permis de révéler que «...*si l'engagement stratégique dans la responsabilité sociale des entreprises impacte les politiques et les processus, il impacte aussi et surtout le management et les collaborateurs. Il ne peut se concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels* ».

Comprendre le sens de la responsabilité sociale perçu par les salariés aide à comprendre l'entreprise elle-même, c'est-à-dire à comprendre sa mission, son statut et son rôle dans la société. La perception de la responsabilité sociale des entreprises est une part importante de la « marque employeur ».

Certains travaux d'évaluation s'appuient sur la définition du Principe de A. Carroll (1979) et mesurent les perceptions du comportement des entreprises en termes de dimensions économiques, juridiques, morales ou discrétionnaires. Ces échelles sont fragilisées par des écarts d'attentes sociales que l'on peut définir comme « *le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales* » (J.Igalens et P.Roussel, 1998).

D'autres approches s'appuient sur la théorie des parties prenantes et concentrent la mesure de la perception sur les activités de l'entreprise et les liens avec ses parties prenantes. On retrouve ici principalement l'échelle de Gond.

Toute méthode de responsabilité sociale doit reposer sur des principes moraux et éthiques solides, qui découlent de l'éthique des affaires et des références croisées du développement durable. Les entreprises qui adoptent cette démarche sont tenues d'articuler ces principes dans un code de conduite et/ou une charte éthique, qui contient généralement des valeurs éthiques de nature économique, sociale et environnementale.

- Sur le plan économique, il s'agit principalement de respecter des règles de concurrence loyale ; prévenir la corruption ; respecter les intérêts des consommateurs et des clients, assurer la sécurité des produits, et leur fournir des informations précises par des étiquettes transparentes et

sans publicité mensongère ; respecter les fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de relations mutuellement avantageuses.

-Au niveau social, il s'agit principalement de lutter contre toutes les formes de discrimination et de favoriser la liberté d'exercer le droit d'organisation syndicale ; d'améliorer les conditions de travail ; l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; la formation à l'employabilité ...

-Au niveau environnemental, le principe de responsabilité sociale est principalement lié à la protection de l'environnement. Les entreprises doivent minimiser l'impact de leurs activités sur l'environnement en réduisant les émissions polluantes, en promouvant les énergies renouvelables, en réduisant les émissions de dioxyde de carbone et en utilisant rationnellement l'eau.

Par conséquent, tous ces principes qui s'appliquent à chaque entreprise constituent la base de la démarche de responsabilité sociale adoptée, mais la variété des outils qui permettent à l'organisation d'agir de manière socialement responsable peut dépendre de la pression exercée par les parties prenantes (consommateurs, salariés, actionnaires, organismes publics, etc.)...

En pratique, les entreprises ont établi des principes RSE qu'elles souhaitent respecter. Cette tâche leur permet d'émettre une déclaration de principe ou de rédiger une charte d'entreprise ou un code de conduite. Ils peuvent alors chercher à obtenir des labels sociaux qui sont généralement conçus par des acteurs sociaux extérieurs à l'entreprise.

Le but ultime est toujours le même, que ce soit l'étiquette ou le code Comportemental, l'entreprise souhaite se doter d'un référentiel en matière sociale, à travers lequel ses parties prenantes peuvent lui reconnaître un sens de la responsabilité sociale (C.Delhay, M.El Abboubi et F.Xhaufclair, 2006).

Le tableau suivant résume les principaux standards RSE qui marquent la communauté managériale. Il comprend les normes internationales et tous les codes de conduite, normes et labels.

Tableau n° 3 : Principaux repères RSE

	Droits de l'Homme	Droits sociaux fondamentaux	Hygiène et sécurité	Préservation de l'environnement	Lutte contre la corruption
Accords internationaux et principes directeurs	Charte de l'ONU			Accords multilatéraux sur l'environnement	
	Principes directeurs de l'OCDE (1976)				
	Principes directeurs de l'OCDE (1976)				
	Principes et droits fondamentaux de l'OIT (1998)				
	Global compact (Pacte mondial)				
Principes de reporting	Global Reporting Initiative (GRI) G4				
	Loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE)				
Normes privées	SA 8000	OHSAS 18001	ISO 14001	ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la RSE »	
Codes de conduite sectoriels	Ex: FLA, collectif éthique sur étiquette, FDC				
Labels (exemples)	Rugmark, Max Havelar, label belge, Label RSE de la CGEM(Maroc)	Diversité Egalité			"Publish what you pay"
Référentiels Investissement socialement responsable (ISR)	Vigéo, Ethibel, Sam, CFIE, EIRIS,				

Source : adapté d'Igalens et Combemale (2005). *L'audit Social*, coll. « Que sais-je ? »

L'engagement dans la démarche de responsabilité sociale s'incarne dans des pratiques qui peuvent être considérées comme de bonnes pratiques affectant tous les domaines (c'est-à-dire économique, environnemental et social). Par exemple, Danone a formulé 100 bonnes pratiques de responsabilité sociale d'entreprise, connues sous le nom de « Danone Way ».

*-Bonnes pratiques économiques* : elles concernent non seulement la performance financière, mais aussi les questions extra-financières. Certaines pratiques socialement responsables semblent caractéristiques de l'atteinte de cet objectif : respecter les principes d'une saine concurrence, lutter contre la corruption, intégrer l'éthique dans les pratiques des affaires et le développement économique de la région dans laquelle l'entreprise est située.

*-Bonnes pratiques environnementales* : elles correspondent à toutes les mesures prises pour protéger l'environnement naturel.

*-Bonnes pratiques sociales* : incluant tous les impacts des activités de l'entreprise sur toutes ses parties prenantes ; fournisseurs, clients (sécurité et impact % des produits), communautés locales (nuisances, respect de la culture) ; salariés (conditions de travail, niveaux de salaire, non-discrimination, etc.) et la société dans son ensemble.

Au niveau social, nous nous référons explicitement aux pratiques de gestion des ressources humaines. L'action en ressources humaines s'incarne dans plusieurs pratiques telles que la justice organisationnelle, l'amélioration de l'information et la prise en compte des capacités d'intégration notamment les personnes handicapées, mettent en œuvre le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, la mobilité, l'organisation des carrières, l'employabilité des salariés et à leur formation continu....

Tableau n° 4 : Parties prenantes et actions de responsabilité sociale

Groupe de parties prenantes	Exemple d'activités socialement responsables
Actionnaires et propriétaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Compte-rendu aux actionnaires des activités socialement responsables</li> <li>*Définition d'une mission qui inclut des objectifs non financiers</li> </ul>
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Engagement dans l'empowerment (délégation des pouvoirs) des employés</li> <li>*Mise en priorité des questions de santé et de sécurité des employés de bénéficier de produits ou de services de qualité constante,</li> <li>*Engagement actif dans la gestion des risques</li> <li>*Apport d'occasions de partages de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise</li> <li>*Encouragement de la communication entre les employés et le management</li> <li>*Soutien aux employés, pour leur donner la possibilité d'équilibrer travail, famille et développement personnel</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Contrôle des impacts des produits et services en matière de qualité, de sécurité et d'environnement</li> <li>*Réponse rapide aux réclamations des clients</li> </ul>
Contractants/Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intégration des valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat</li> <li>*Abstention des relations d'affaires avec des entreprises recourant à des pratiques illégales (travail des enfants)</li> <li>*Engagement actif dans la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement, vérification des pratiques socialement responsables à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>*Réponses rapides aux réclamations des fournisseurs</li> </ul>
La communauté au sens large (Incluant les autorités – publiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Implication dans les activités philanthropiques qui coïncident avec les besoins de la communauté : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat avec des organisations de la communauté qui appuient le succès des affaires (c'est-à-dire promotion des initiatives entrepreneuriales dans la région)</li> <li>-Pratique de recrutement visant les groupes désavantagés</li> </ul> </li> <li>Sensibilité aux coutumes et cultures locales</li> <li>*Conformité avec les droits de l'Homme standards</li> </ul>

L'environnement naturel (ONG, Riverains et générations futures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Engagement à minimiser les impacts négatifs et à optimiser les ressources</li> <li>*Analyse de la performance sur le cycle de vie complet pour tous les produits et services</li> <li>*Intégration des valeurs environnementales dans les décisions d'achat</li> </ul>
---	--

Source : Commission Européenne, 2002 ; Novethic, 2006

Cependant, les actions de responsabilité sociale d'entreprise répertoriées dans le tableau ci-dessus ne sont pas exhaustives, mais représentent les principaux enjeux liés à la stratégie de responsabilité sociale des parties prenantes.

L'ensemble de ces principes RSE, les différentes démarches et les résultats qui en découlent constituent les dimensions permettant aux salariés de juger et d'évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE adoptée par leur entreprise.

La perception qu'ont les salariés de la RSE est considérée comme un mécanisme important permettant d'impliquer ceux-ci et de contribuer à la performance de l'entreprise.

Certains chercheurs pensent que ce point de vue aura un impact sur l'engagement organisationnel des salariés, leur satisfaction au travail et leur identification à l'organisation. La RSE peut être comprise comme une variable contingente.

Afin de comprendre l'impact de la RSE « perçue » des salariés sur leur comportement au travail, en l'occurrence leur implication organisationnelle, il est important d'adopter une approche cognitive. Ce choix est déterminé par la nature de cette méthode, qui peut interroger la réflexion des salariés sur la démarche RSE et comprendre comment ils traitent et interprètent les informations liées à cette politique.

L'approche cognitiviste envisage l'organisation comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier et ajuster. Dans cette vision, les salariés sont considérés comme des participants à la réalisation de leur propre image organisationnelle.

Peu de travaux gestionnaires ont peu exploré le thème de la responsabilité sociale des entreprises sous un angle cognitif. Les sciences cognitives ont émergées dans la seconde moitié du 20e siècle, tout comme le grand courant du behaviorisme fondé par le psychologue américain John Broadus Watson (1878-1958).

La théorie cognitive accorde plus d'attention à la façon dont les individus traitent l'information. C'est le cas, des approches dites de « cognition managériale » qui considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques. La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement.

Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que les managers ne peuvent appréhender la réalité qu'à travers leurs perceptions. De ces perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation des problèmes et les solutions apportées.

La cognition managériale représente un courant de recherche qui se consacre au manager et/ou gestionnaire comme individu pensant. Cette approche a connu un vrai engouement depuis les années 1980.

Pour J. Lauriol (1998), l'approche cognitive « *s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur* ». Selon le même auteur, les méthodes cognitives de gestion ont suscité beaucoup d'intérêt pour les concepts cognitifs (tels que la perception ou l'interprétation).

Ainsi, D. Gendre-Aegerter (2008) a proposé la logique du paradigme cognitif révélé par S.C Schneider et R. Angelmar (1993), et définit la cognition managériale comme suit : « *les individus pensent (= psychologie cognitive), les managers sont des individus (= comportement organisationnel), c'est pourquoi ils doivent penser (= cognition managériale), et les managers pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (ex : prise de décision stratégique et autres, négociations, évaluation de la performance, etc.) (= cognition dans l'organisation)* ».

En ce sens, la compréhension de nombreux problèmes de comportement organisationnel réside dans l'interprétation des processus cognitifs (H.P Sims et D.A Gioia, 1986). Et toutes les recherches sur la cognition managériale sont essentiellement à rechercher le sens donné à l'environnement par l'individu (P. Cosette, 2004).

**Par conséquent, nous considérons la théorie cognitive comme une théorie qui aide à comprendre le comportement des employés dans une organisation, en expliquant comment les participants traitent l'information afin de lui donner du sens à travers leur perception.**

En effet, le débat lié à la nature de la cognition managériale a conduit à l'émergence de certains modèles de recherche en cognition managériale, parmi lesquels on a découvert des méthodes de cognition sociale. Ceci considère, l'organisation comme une entité sociale, dans laquelle le processus cognitif est fortement influencé par la dimension sociale dans un environnement d'action donné (J. Lauriol (1998)).

Dans cette perspective, une entreprise est considérée comme une entité composée d'un ensemble d'individus, de collectifs et de représentants sociaux ; les salariés y construisent leurs propres représentations afin d'acquérir des connaissances de leur environnement. Ce ne sont pas nécessairement des jugements de vérité mais quelque fois des illusions.

Selon J.L Beauvois et R.V Joule (1981), chacun a son propre monde cognitif, où il peut construire et organiser ses connaissances. L'acquisition de ce dernier s'accomplit par le mécanisme de perception. Par conséquent, la perception constitue le processus par lequel les employés sélectionnent et interprètent les informations qui leur sont transmises par l'environnement.

Quel rôle la RSE peut-elle jouer dans l'explication du comportement des employés? Quels freins et leviers d'action la DRH peut-elle trouver à travers le plan RSE ? Mais pour répondre à ces questions, il faut considérer le décalage entre la réalité de la responsabilité sociale des entreprises (principes, plans, résultats) et les perceptions des salariés et des cadres sur les engagements de leur entreprise dans ce domaine.

La communication sur la responsabilité sociale des entreprises (rapports de développement durable et activités de communication interne) jouera un rôle important à cet égard. Par conséquent, les employés sont la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH.

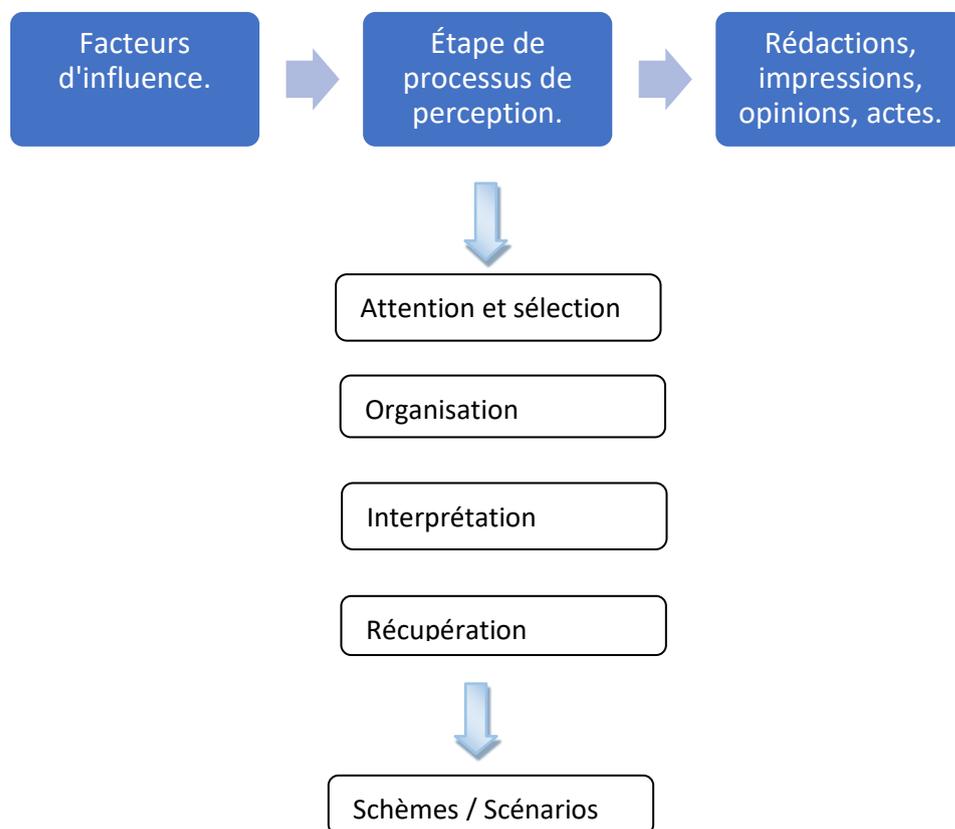
Si de nombreuses études sont consacrées à l'histoire de la RSE et à son impact sur les parties prenantes externes (investisseurs, société civile...), il existe très peu d'études sur les salariés. Or les salariés sont aussi des déterminants du succès de la RSE, des leviers (ou freins) et parfois des récepteurs.

Les enjeux de la nouvelle gestion des ressources humaines résident dans la connaissance et la compréhension par les salariés de la responsabilité sociale de l'entreprise.

En fait, la plupart des discours de gestion attribuent une place importante aux employés et à leurs points de vue sur les politiques de responsabilité sociale.

Concernant le processus de perception, il comprend quatre étapes, et résume également le processus d'acquisition d'informations personnelles, à savoir la sélection, l'organisation, l'interprétation et la récupération de l'information finale.

Figure n° 2 : Le processus de perception de Schermerhorn et al (2002)<sup>10</sup>



**La sélection :** C'est l'étape de sélection des informations sensorielles ;

**L'organisation :** Elle essaie de comprendre l'information retenue et de lui donner du sens.

**L'interprétation :** C'est l'étape où l'individu convertit les informations retenues en opinions ou impressions.

---

<sup>10</sup> SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G. and OSBORN, R.N. Comportement humain et organisation, Village Mondial, 2002.

**La récupération d'informations:** également appelée phase de mémoire, au cours de laquelle le cerveau archive les informations retenues.

Cependant, certains préjugés peuvent perturber le processus de perception. Ils peuvent déformer les interprétations et les réactions humaines. Les plus connus sont : l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste et la prédiction qui se réalise. Le tableau suivant répertorie ces différents écarts et leurs descriptions.

Tableau n° 5 : Biais de perception

Biais	Description
L'effet de halo	Erreur de perception qui consiste à se faire une impression générale d'une personne ou d'une situation à partir d'une seule de ses caractéristiques (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).
La perception sélective	Tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue (Schermerhorn et al., 2002 ; Hogarth et Makridakis, 1981).
La projection	Fait d'attribuer à autrui ses propres caractéristiques : idées, convictions, attentes ou besoin (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).
L'effet de contraste	Erreur de perception qui peut se manifester dans une situation où les caractéristiques d'un individu tranchent avec celles d'autres individus rencontrés avant et évalués nettement plus favorablement ou défavorablement.
La prophétie qui se réalise	Propension à susciter ou à découvrir ce à quoi on s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002). C'est le phénomène selon lequel un individu possédant des attentes même erronées envers un autre individu peut amener ce dernier à adopter un comportement conforme à ses attentes (Richelle, 1998a).
L'ancrage	Attachement à son jugement initial et manque de sensibilité à l'information nouvelle et divergente (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Seul un faible ajustement est réalisé (Hogarth R. M., Makridakis S., 1981). L'ancrage conduit la personne à rejeter toute information n'allant pas dans le sens de l'ancrage et à avoir une attention sélective vis-à-vis des informations confirmatoires (Barabel M., Meier O., 2002)

Source : adapté de Gendre-Aegerter (2008)

Les employés sont considérés comme des parties prenantes particulièrement importantes. S. Mercier (1999) a affirmé que « *le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. L'entreprise a donc une responsabilité forte envers ses employés* ». De même, l'approche stratégique de la théorie des parties prenantes met l'accent sur l'importance des employés en raison de leur statut de ressources importantes ou de menaces potentielles.

En effet, les salariés sont considérés comme les seules parties prenantes pouvant être en amont, au centre et en aval de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Un salarié peut être l'initiateur d'une action RSE, il est dans la plupart des cas l'acteur principal, ou l'un des acteurs du plan d'action, dans certains cas, il en est aussi le bénéficiaire (J. Igalens et N. Tahri, 2012).

En tant qu'action de responsabilité sociale des salariés, on peut citer la politique d'égalité femmes-hommes en cours et des actions plus larges en faveur de la diversité. De même, leur implication à la démarche RSE se traduit également par des actions telles que le volontariat, le congé solidaire, le mécénat associé et le mécénat de compétences. En tant que groupe de parties prenantes important, les employés peuvent réagir positivement ou négativement à la RSE initiée par leur organisation, mais leur réponse dépend de nombreux facteurs.

Par conséquent, les employés peuvent évaluer les principes, les procédures de responsabilité sociale de leur entreprise et l'impact qui en résulte. Les jugements qu'ils portent sur les résultats de l'évaluation de ces trois dimensions peuvent affecter leur comportement dans l'organisation. J. Collier et R. Esteban (2007) pensent que l'implication des employés à la responsabilité sociale des entreprises est un phénomène complexe et multiforme, qui sera affecté par les facteurs de l'environnement des affaires et les perceptions des employés.

Alors évidemment les employés ne réagiront qu'à ce qu'ils considèrent comme un comportement responsable ou irresponsable de l'organisation. En effet, de nombreuses actions sont invisibles pour les salariés, soit ne concernent que quelques filiales éloignées, soit ne ciblent qu'une catégorie restreinte de salariés (handicapés, minorités ethniques, etc.).

La communication sur la responsabilité sociale des entreprises (rapports de développement durable et activités de communication interne) jouera un rôle important à cet égard. Ainsi, comprendre et mesurer les perceptions des employés sur la RSE est la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (J. Igalens et N. Tahri, 2012).

Par conséquent, nous supposons que seule la RSE perçue par les salariés peut affecter l'attitude et le comportement de ces derniers. En fait, cette vision de la responsabilité sociale des entreprises peut être différente de celle du management ou des entreprises extérieures. Cette perception peut également varier selon l'employé et la catégorie d'employés. Il ressort des différentes définitions de la RSE qu'elles sont toutes construites autour des parties prenantes de l'entreprise.

En tant que « parties prenantes », les employés peuvent avoir une réponse positive aux actions qu'ils envisagent comme socialement responsables, ainsi qu'à d'autres initiatives visant d'autres groupes de parties prenantes. Le sens et le contenu des méthodes socialement responsables peuvent varier en fonction des activités de l'entreprise et des points de vue des parties prenantes concernées.

Cependant, bien que le point de vue des salariés soit important pour l'initiative dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises et la formulation des plans d'action, son point de vue est encore mal compris.

### **CONCLUSION SECTION 3**

La RSE est un processus qui s'inscrit dans une vision très pragmatique. C'est pourquoi, on a vu monter en puissance diverses modalités de son application par les normes, les certifications et différents critères permettant de rendre plus universel son adoption dans le monde économique.

La RSE est souvent associée aux principes du développement durable même si elle relève d'un champ plus micro économique face aux impératifs macro-économiques et sociétaux du développement durable. Cette distinction fondamentale, n'omet pas pour autant l'idée que la RSE, tout comme le développement durable, est en recherche de plus d'équité, plus de transparence et de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Nous avons évoqué, à ce titre, la question de la perception de la RSE par les salariés et les managers. Celle-ci reste un point essentiel pour la légitimation sociale et l'efficacité recherchée de la RSE notamment en matière RH (fidélité, rémunération, conditions et qualité de vie au travail...).

## CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce chapitre a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels de la construction de la RSE ainsi que les repères qui forgent son caractère concret et pragmatique. La RSE reste, un concept aux perspectives multiples qui ne peut éviter un débat récurrent sur son opérationnalité.

Le débat sur la RSE oppose souvent les tenants d'une vision libérale et néo libérale aux tenants d'une vision plus institutionnaliste. Ce débat est complété par des théories encore plus ciblées sur les enjeux de la RSE telles : la théorie des parties prenantes. Cette dernière est devenue la principale référence pour construire des analyses circonstanciées sur la RSE et son application.

Par ailleurs, la RSE prend également forme par le biais des normes, règles, certifications. C'est le cas de la norme ISO 26000, qui résume les différentes conceptions de la responsabilité sociale défendues dans les négociations institutionnelles. Sur ce plan, force est de constater la différence de conception entre les grands pays industrialisés. Ainsi, pour les Américains la vision morale reste déterminante alors que les pays de l'Union Européenne restent très attachés aux règles et aux normes communes.

Dans ce chapitre, nous avons fortement insisté sur le côté opérationnel de la RSE dont l'efficacité dépend particulièrement de la perception des salariés et de leur capacité à adhérer au process RH de la RSE.

Les multiples définitions de la RSE proposées, sont construites souvent en référence aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Les salariés en tant que « stakeholders » peuvent réagir positivement ou négativement aux actions de responsabilité sociale envisagées pour eux.

Si les salariés semblent être des acteurs importants dans l'élaboration des initiatives et des plans d'action dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, la compréhension de leur point de vue semble encore méconnue.

Pour cette raison, la connaissance et la compréhension par les employés de la responsabilité sociale des entreprises est devenue une question de recherche importante, au cœur des travaux des psychologues cognitivistes. La recherche de corrélation entre la responsabilité sociale des entreprises et la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement demeure un champ encore à explorer.

C'est dans cette perspective, que nous allons porter une attention particulière aux mécanismes d'incitation et d'implication par la gestion des ressources humaines pour la mise en œuvre de la RSE.

## **CHAPITRE 2**

**La RSE au cœur de la GRH :**

**Incitation et Implication.**

La responsabilité sociale des entreprises reste un process pour l'essentiel porté par les leviers de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit alors, de mettre en place un certain nombre d'actions destinées à mieux insérer, mieux accompagner les salariés dans un climat serein et favorable pour l'ensemble. L'objectif primaire de la RSE consiste pour les entreprises soumises aux marchés, à accroître la performance globale en se souciant de la cohérence entre les objectifs économiques et financiers et les objectifs sociaux.

Les leviers de la GRH visent à impliquer, inciter et à engager les salariés dans une vision commune de progrès pour l'entreprise. Ainsi, les questions de confiance, de compromis social ou d'identité salariale deviennent fondamentales.

Nous proposons dans ce chapitre d'analyser ces différentes formes d'ajustement RH de la RSE en mettant en évidence le mécanisme d'implication-incitative qui est au cœur du déroulement du process RSE et à la base du changement organisationnel.

-La première section de ce chapitre, examinera les rouages de la négociation, de l'engagement et de l'implication.

-La seconde section, reviendra plus précisément sur la construction conceptuelle et pratique de l'implication.

-La troisième section, fera le lien entre implication et incitations que l'on considère comme la clé centrale de la légitimité et l'adhésion au process RSE dans les entreprises.

## **SECTION 1 : La négociation, l'engagement et l'implication.**

La mise en œuvre de la RSE dans les entreprises, nécessite un certain nombre de préalables indispensables comme l'adhésion des salariés et de leurs représentants. Elle nécessite également, un cadre propice qui incite la gestion des ressources humaines à promouvoir, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la motivation, l'esprit d'équipe, la fidélité, l'engagement, etc.

La RSE se conçoit, dès lors, comme un process accélérateur du gain social et des efforts engagés pour la performance globale.

Les questions relatives aux formes de négociation sociale et à l'engagement qu'elles peuvent susciter sont déterminantes pour saisir l'acceptation et le déroulement de la RSE dans les entreprises.

### **1.1 La négociation : un préalable déterminant**

Face à un environnement économique de plus en plus mondialisée et tendu, les syndicats et les représentants des salariés doivent en permanence s'adapter en recherchant des formes d'organisation, de négociation et de dialogue qui transcendent les cadres nationaux voire régionaux. Il est vrai, que cette question n'est pas nouvelle et les formes de la négociation portée par les partenaires sociaux évoluent régulièrement.

Les actions menées par les groupes pour défendre leurs propres intérêts reposent sans aucun doute sur l'hypothèse que les individus au sein du groupe prendront souvent en compte leurs propres intérêts lorsqu'ils agiront (Mancur Olson 1978). Si les individus d'un groupe négligent de manière désintéressée la poursuite de l'intérêt personnel, il est peu probable qu'ils s'efforcent collectivement à atteindre des objectifs communs.

Ce genre d'abnégation est considéré comme exceptionnel, et les comportements égoïstes sont généralement considérés comme la règle. Particulièrement dans le domaine économique, personne ne sera surpris par un homme d'affaires qui souhaite des profits élevés, des travailleurs exigent une augmentation de salaire ou des consommateurs qui se battent pour le plus prix bas.

Le mouvement syndical prend en compte cette réalité pour construire les différents termes de la négociation interne aux entreprises. C'est un fait bien connu que les syndicats se préoccupent des personnes "agissant seules" même si l'objectif final est d'agir pour le collectif.

L'histoire du syndicalisme américain et des différents mouvements ouvriers dans le monde est jalonnée par cette contradiction entre les intérêts individuels et la recherche de l'intérêt collectif.

L'engagement social qui fait suite aux démarches de négociation prend, tout de même, appui sur la recherche des positionnements collectifs. C'est pourquoi, toute démarche initiée de RSE doit prendre en compte, comme un préalable impératif, le souci de la négociation sociale et l'intérêt commun.

Dans les instruments pensés par l'Organisation Internationale du travail, le dialogue social « *inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale* ».

Selon la même organisation, la négociation collective est comprise comme une activité ou un processus visant à parvenir à une convention collective ou à un accord de négociation. On entend par conventions collectives : « *tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives de travailleurs ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale* »

La négociation au niveau de l'entreprise occupe une place importante dans le système des relations professionnelles. Les employeurs et les salariés, éventuellement par l'intermédiaire de leurs représentants, sont des producteurs potentiels de droits par le biais d'accords d'entreprise ou d'autres textes soumis à l'administration du travail.

Il existe deux types d'instances représentatives du personnel dans l'entreprise : l'une est le délégué syndical, qui agit au sein de l'instance représentative syndicale de l'entreprise, qui constitue un comité social et économique. Les syndicats de salariés et leurs membres, les organisations patronales sont des acteurs incontournables du dialogue social.

Ces dernières années, le cadre juridique des relations collectives de travail a subi d'importantes modifications. La régulation sociale dans le monde du travail, traditionnellement l'apanage de la loi, a laissé de plus en plus de place à la négociation d'entreprise en modifiant les rapports entre la loi, les accords de branche et les accords d'entreprise. Les réformes en cours prolongent et accélèrent également un mouvement lancé au début des années 1980. La simplification des

normes, le développement des négociations, la réduction des coûts, la modernisation et la prévisibilité des relations sociales, la légalisation des acteurs concernés... sont considérés comme favorisant la flexibilité et la sécurité des relations sociales et une plus grande participation et responsabilisation.

La loi PACTE de 2019 a été également conçue pour renforcer la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises. Le Code civil y a été modifié, et prévoit désormais que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Dans ce cadre, la loi Pacte prévoit un cadre spécifique pour encadrer la RSE.

A travers diverses mesures, la loi PACTE propose des avancées notables en matière de responsabilité sociale des entreprises. Premièrement, elle permet de formaliser les démarches RSE, passant d'actions potentiellement fragmentées à une approche globale et cohérente liée au cœur de métier de l'entreprise.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est une démarche au service de la stratégie et de l'attractivité d'une entreprise. Le développement d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises est particulièrement utile pour :

- Attirer les talents et renforcer l'adhésion des collaborateurs aux projets de l'entreprise
- Mieux maîtriser ses risques (opérationnels, environnementaux, sociaux, réglementaires, juridiques, financiers, de réputation...)
- La réduction des coûts, en économisant les ressources (eau, énergie, matières premières)
- Créer des opportunités d'affaires avec les entrepreneurs
- Anticiper les évolutions du marché, par exemple pour mieux identifier les signaux faibles grâce au dialogue avec les parties prenantes
- Améliorer l'agilité au sein de l'entreprise, par exemple, en encourageant les innovations sociales et managériales afin de renforcer la capacité d'adaptation de l'entreprise
- Développer des capacités d'innovation, en tenant compte des enjeux de durabilité dans le développement de nouveaux produits et services
- Faciliter l'accès au financement ; les investisseurs et les banques intègrent de plus en plus la responsabilité sociale des entreprises dans leurs évaluations des entreprises.

La loi Pacte a imposé au gouvernement de rédiger un rapport fixant les conditions de mise en place d'une structure d'examen et d'évaluation de l'affichage RSE, quel que soit son objectif. La loi précise que cette structure doit impliquer les parties prenantes et proposer des pistes pour rationaliser et harmoniser les conditions de validité, de fiabilité et d'accessibilité de ces labels pour les petites entreprises.

La loi Pacte prévoit également que, sur la base des conclusions du rapport gouvernemental, l'État peut élaborer une politique publique d'homologation des outils d'audit (notamment labellisation et certification) qui respecte les indicateurs choisis et la méthode prescrite par le gouvernement.

Les entreprises sont confrontées à des demandes croissantes des parties prenantes pour plus de transparence dans la manière dont elles intègrent les enjeux sociaux et environnementaux liés à leurs activités. En réponse à cette demande, de plus en plus d'entreprises communiquent sur leur démarche RSE et utilisent des outils pour souligner leur engagement à la prouver.

Il existe de nombreux outils pour promouvoir l'engagement RSE d'une entreprise, répondant à différents objectifs et approches. L'utilisation d'un ou plusieurs de ces outils est volontaire. La décision de les utiliser appartient aux dirigeants de l'entreprise.

Les mesures RSE introduites par la loi Pacte sont avant tout des mesures innovantes. Les entreprises doivent les appréhender et les intégrer non pas comme de nouvelles contraintes, mais comme des outils destinés à améliorer leur performance globale.

La responsabilité sociale des entreprises est la valeur de la transformation et de l'évolution positive des entreprises. Cette démarche RSE repose sur l'acquisition en interne des compétences adéquates et l'engagement auprès des principales parties prenantes de l'entreprise afin de mettre en œuvre des actions pertinentes sur les enjeux prioritaires de l'activité.

Les entreprises peuvent bénéficier de cet engagement afin d'attirer et retenir les talents, développer des partenariats, anticiper et prévenir les crises, pénétrer de nouveaux marchés... Bref, l'innovation RSE accompagne la croissance à long terme de l'entreprise. Cela répond aux attentes des parties prenantes.

Au-delà de la loi PACTE et de l'encadrement de la RSE qu'elle propose, les entreprises ont vu également se modifier leurs pratiques d'échange social et de négociation.

Ainsi, la RSE crée dans les entreprises de nouvelles opportunités et de nouvelles contraintes comme l'affirmation de la négociation collective et l'importance donnée au rôle des syndicats. Le domaine de la négociation collective est obligatoire, il permet aux entreprises et aux syndicats de jouer un rôle privilégié dans la mise en œuvre de la RSE et de traiter des thèmes importants tels que, l'égalité femmes-hommes et la qualité de vie au travail. Ces réflexions sont souvent engagées dans un cadre où le sens du travail est questionné.

La recherche de sens est un questionnement introspectif qui renvoie à la compréhension de ce qu'un individu peut faire de sa vie, de son rôle dans la société et de son rapport à son environnement. Il fait référence à chacun de nos « pourquoi » intimes, les raisons pour lesquelles nous agissons.

Séparer le travail du sens, c'est affirmer qu'il faut trouver son épanouissement ailleurs, et ainsi consacrer l'essentiel de son énergie à d'autres projets. Par conséquent, nous comprenons l'intérêt et la responsabilité de l'entreprise à considérer le sens et l'accomplissement personnel des employés.

L'un des résultats de cette quête de sens est l'exigence d'une plus grande transparence de la vie économique et des pouvoirs publics. Exposez le système, ses liens internes et ses règles, officielles et non officielles, pour exposer le non-sens, car la complexité de notre société rend ses rouages opaques.

Dans le cadre d'une entreprise, la transparence permet à un individu de faire des liens entre ce qu'il fait, ce pour quoi il le fait, et en échange de quoi il le fait. C'est un pas vers la reconquête du sens. La transparence permet de comprendre où l'on se situe dans la chaîne de production, qui sont les autres acteurs impliqués, comment ils sont considérés, à qui sont vendus les biens et services produits, comment la valeur créée est redistribuée, etc.

Cette exigence de transparence apparaît comme une composante non négociable pour relever les défis sociaux auxquels les citoyens s'attendent. Cette tendance se manifeste au niveau législatif en France. La loi sur la protection des données personnelles (RGPD), la loi PACTE, qui comprend un volet de transparence des rémunérations des dirigeants, impose l'affectation des recettes de la TICPE (taxe d'accise intérieure sur les produits énergétiques) à la transition écologique.

Prenons par exemple les dispositions de la loi PACTE sur la transparence salariale dans les entreprises. Cela met en pratique les principes de transparence et le potentiel de donner plus de sens aux pratiques de rémunération. Le texte oblige les sociétés cotées en bourse à indiquer la différence entre la rémunération de leurs dirigeants et les salaires moyens et médians de leurs salariés.

La mesure, destinée à faire pression sur les entreprises pour réduire les inégalités salariales, s'inscrit dans une pratique anglo-saxonne du « dishonorable ». Qu'il s'agisse d'inégalités salariales, de discrimination dans l'emploi ou de retard de paiement des fournisseurs, les entreprises qui ne respectent pas cette règle peuvent publier leurs noms dans les médias locaux ou nationaux et faire partie d'une « liste noire ».

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) et la loi PACTE ont introduit la notion de « raison d'être » dans le Code civil, invitant les entreprises à décrire leur valeur ajoutée pour la société et ainsi lier leurs activités aux attentes sociales. Jusqu'à présent, la RSE n'a pas réussi à établir pleinement ce lien, car elle a tendance à se limiter à certaines dimensions sociales et questions environnementales, tout en ignorant les grands enjeux sociaux. Prenons, par exemple, la révolution technologique qui elle-même constitue un problème social.

La politique RSE et la politique numérique sont actuellement définies séparément. Ce raisonnement sectoriel entrave une réponse globale aux défis communs auxquels sont confrontées les entreprises et la société. Pour éviter ce piège, la RSE ne doit pas être une politique à part, elle l'est encore souvent, mais doit être véritablement intégrée à la stratégie d'une entreprise.

Si le 20<sup>ème</sup> siècle a été le siècle de l'information massive générée par les nouvelles technologies, le 21<sup>ème</sup> siècle est celui de la transparence. Alors que les scandales sociaux, sanitaires ou environnementaux défraient la chronique, la tolérance des intermédiaires (associations, collectivités, syndicats), et d'autres parties prenantes envers les entreprises est fortement remise en cause.

Le dialogue leur permet alors d'éviter une rupture qui deviendrait une véritable menace, remettant en cause son existence. Une entreprise ne peut rien faire sans employés, fournisseurs, investisseurs, clients, etc. Ainsi, on constate que le dialogue est largement utilisé pour formaliser les démarches RSE. En plus de conduire à repenser la stratégie de l'entreprise, cela leur donne également une certaine légitimité et crédibilité.

Le dialogue avec les parties prenantes permettra également à l'entreprise de déterminer son objet. On ne peut le prétendre puisqu'il s'agit d'expliquer la contribution positive des entreprises aux attentes sociales en termes de justice sociale, de protection de l'environnement et de développement économique. En inscrivant sa raison d'être dans ses statuts, l'entreprise gagne un soutien supplémentaire pour en faire une réalité, puisque toutes les parties prenantes (employés, actionnaires, fournisseurs, clients, etc.) deviennent parties prenantes de sa mise en œuvre.

Il s'agit donc de construire une colonne vertébrale, un fil conducteur qui donnera un sens social à l'ensemble des activités de l'entreprise et en assumera la responsabilité. Les entreprises doivent faire des choix qui donnent plus de sens et de clarté à leurs initiatives jusqu'alors éparses. Si le rôle d'une entreprise tend à dépasser la simple recherche du profit, l'engagement n'a pas vocation à la déconnecter de son nécessaire besoin de rentabilité et de viabilité économique. L'enjeu est donc la capacité des entreprises à déterminer, à travers les choix qu'elles font, comment leurs activités créent de la valeur et des bénéfices, non seulement pour elles-mêmes, mais à partager avec leurs territoires et leurs parties prenantes.

La porosité entre société, entreprise étant claire, il ne fait désormais plus vraiment doute qu'elle conditionne sa légitimité et pérennité. Cette légitimité acquise permet aux entreprises de maintenir progressivement leurs engagements, dans un contexte omniprésent où la diversité des enjeux et des attentes offre une occasion unique d'exprimer leur capacité de créativité et d'innovation.

## **1.2 L'engagement : un enjeu organisationnel**

L'engagement fait référence à l'adéquation entre les personnes et le travail en général « work involvement », ou l'engagement envers un travail occupé (job involvement). Cette distinction découle de sa conceptualisation, qui confond les termes d'engagement dans le travail en général et d'engagement dans un emploi occupé en particulier. Le concept de « job involvement » est apparu pour la première fois dans les travaux de T.M Lodhal et M.Kejner (1965) et ce de deux manières différentes :

- D'une part, comme l'identification psychologique d'une personne à son travail, ou l'importance du travail dans la perception individuelle.
- D'autre part, comme le degré auquel la performance au travail affecte l'estime de soi.

Au vu de ces définitions, le concept d'engagement au travail renvoie fortement aux valeurs impliquées dans le travail (telles que définies par Morrow (1983)), voire à la conceptualisation du travail comme « principal centre d'intérêt de la vie ».

L'engagement au travail, dépend généralement de la centralité du travail dans la vie d'une personne. Il est fonction de la dimension normative, car il dépend des conditions culturelles et des processus de socialisation passés. En ce sens, l'engagement au travail a des raisons historiques dans son ensemble, et il est le résultat du processus d'internalisation des normes.

L'engagement dépend également des dimensions descriptives (émotionnelle et cognitive) et porte sur le degré d'attention lié aux activités professionnelles : le poste occupé, le contenu du travail, la diversité des tâches, répartition du travail, etc. C'est en ce sens que pour Neveu (1993) ou Joule et Beauvois (1987 ; 1998), l'engagement dans le travail effectué représente un acte qui guide les attitudes, et se reflète dans le comportement dans le cadre du travail. L'engagement au travail est une attitude, qui correspond à l'attraction et à l'attachement de l'individu aux tâches qu'il doit accomplir au travail.

Si l'engagement est une attitude, alors il rassemble les trois dimensions du concept d'attitude : la cognition, l'action et l'affection (J.P Neveu, 1993). Selon S.H Salek et J.Hosek (1976), l'élément commun à ces trois modes de l'engagement est le « Moi », c'est-à-dire que l'engagement représente la performance du « Moi », l'identité d'un individu dans son comportement au travail.

Les approches affectives montrent que l'engagement correspond au degré d'importance qu'un individu accorde aux activités de travail, et dépend du degré de satisfaction de ses besoins fondamentaux à travers la réalisation de cette activité. En tant que processus d'identification des individus par le comportement au travail, l'engagement correspond à la manière dont l'identité personnelle est investie dans leurs activités professionnelles.

De ce point de vue, l'engagement reflète à quel point le travail effectué joue un rôle central dans l'identité et l'estime de soi d'une personne en termes d'image. Dans cette perspective, l'engagement est vu comme un état émotionnel.

Dans sa dimension cognitive, le degré d'engagement au travail dépend du niveau de performance atteint dans le travail et du rapport entre le degré d'attention personnelle à cette performance et la valeur qu'il s'attribue. Ici, l'engagement devient « *le reflet d'un jugement réflexif sur*

*un niveau de performance donnée. A ce titre, il est en relation avec la notion d'estime de soi » (J.P Neveu, 1993).*

Selon C.Fabre (1997), cette dimension cognitive de l'engagement regroupe deux sous-dimensions.

La première, considère la performance comme l'élément central de l'estime de soi. Plus les individus estiment la performance professionnelle, plus l'engagement est important.

La deuxième, représente l'évaluation par un individu de l'adéquation entre la performance réalisée et l'estime de soi (V.H Vroom, 1962). Dans cette optique, l'accent est mis sur l'évaluation de la cohérence entre la performance de l'individu au travail et les capacités et qualités (qualité relationnelle, comportement de connaissance, esprit d'équipe, etc.) qu'il juge importantes pour son image.

La dimension cognitive indique que l'engagement est le résultat d'une double évaluation personnelle : d'une part, l'importance du travail et la relation entre la performance et l'estime de soi qui y est réalisée ; d'autre part, la suffisance de la performance entre les réalisations et les capacités.

Enfin, la dimension cognitive rappelle que l'engagement n'est pas seulement fonction du comportement visible, mais reflète également l'engagement psychologique active des individus à leurs activités professionnelles (G.W Allport, 1943). Ce type d'implication permet à une personne de satisfaire ses besoins d'autonomie, de prestige, de réalisation de soi et de prise de décision (G.J Blau, 1985). Selon cette dimension, l'engagement dépend du degré auquel les individus cherchent à s'exprimer à travers les activités de travail. C'est bien dans ce sens, que l'on tente de se saisir des perceptions des salariés dans la mise en œuvre de la RSE.

L'engagement, quel que soit sa dimension, reste un enjeu organisationnel fondamental pour l'ajustement de la RSE.

### 1.3 L'implication : une dimension individuelle et organisationnelle.

En général, on opère une distinction entre engagement (involvement) et l'implication (commitment). Plusieurs éléments sont, toutefois, soulignés dans la littérature sur ces notions.

- Contrairement aux travaux francophones qui confondent en général les deux notions, les anglophones ont plutôt tendance à utiliser des expressions complètement différentes telles que : « organizational commitment » qui fait référence à l'implication organisationnelle et « job involvement » qui fait référence à l'implication dans le travail occupé par le salarié.
- Les travaux de P.C Morrow (1983) ont révélé dès le début la différence conceptuelle entre le concept d'involvement et le concept de commitment . Si pour les chercheurs anglo-saxons, ces deux concepts signifient « implication », alors ils utilisent encore deux concepts de design différents pour introduire les nuances de ce sens : « job involvement » fait référence au lien employé/travail, et « organizational commitment » fait référence au lien employé/organisation. Prenant pour exemples plusieurs chercheurs (C. Fabre, 1997 ; N. Commeiras, 1994 ; J.P Neveu, 1993 ; M. Thévenet, 1992), nous distinguons ces termes pour spécifier deux types de relations, afin de ne pas confondre les concepts : donc, nous allons traduire le concept d'involvement par celui d'engagement et le concept de commitment par celui d'implication.

L'importance de la valeur du travail, de la ponctualité et de l'énergie physique et mentale utilisée pour le travail dans l'entreprise, privilégie l'implication individuelle dans l'organisation. (J.M Plane, 2012).

La méta-analyse réalisée par N. Commeiras et C. Fabre (1997) a confirmé l'importance de ce concept pour les chercheurs. Selon N. Commeiras (1994), certains auteurs insistent à travers leurs réflexions et leurs travaux sur le fait que l'implication est un levier important d'action et d'efficacité. « *L'individu impliqué prendrait position aux buts et aux valeurs de l'entreprise, il serait prévenant envers cette dernière et consoliderait ses valeurs les plus fortes. Plus précisément c'est ce type d'individu dont une entreprise aurait besoin, individu qui la soutiendrait face à la crise, une restructuration par exemple* » (M. Thévenet, 1992). Par conséquent, les employés ayant le plus haut niveau d'implication obtiennent de meilleurs résultats que ceux ayant moins d'implication (H.L Angle et J.L Perry, 1981; Porter et al., 1974).

De plus, pour les entreprises, par rapport à la satisfaction du personnel, c'est souvent un moyen bénéfique de contrôler le turn-over d'une part et l'absentéisme et les retards d'autre part.

L'implication individuelle, telle que nous venons de la définir, est à la base de l'implication dite organisationnelle et de sa formalisation par les théories gestionnaires. Dans les années 1980, P.C Morrow a souligné la « prolifération excessive » des concepts liés à l'implication. Cinq formes « universelles » d'implication sont alors, distinguées.

### ***Implication aux valeurs du travail***

Cette forme d'implication liée à l'éthique professionnelle protestante est centrée sur les valeurs. Elle postule que le travail est intrinsèquement bon et qu'il représente un objectif personnel en soi.

### ***Implication professionnelle***

Son but est de mesurer l'importance du travail et de la carrière dans la vie d'une personne. « *La carrière peut être un élément saillant de la relation au travail* » (M. Thevenet, 1992).

### ***Implication dans le travail***

C'est « *le degré par lequel un individu s'identifie psychologiquement à son travail* » P.C Morrow (1983), Dans cet aspect de l'implication, il y a deux éléments qui sont différents :

-Le premier élément largement utilisé propose d'évaluer le travail comme « *l'intérêt central de la vie* » (R. Dubin, 1956).

-Le deuxième élément, « *job involvement* » (l'engagement au travail) devient une partie intégrante de l'image de soi. Le travail devient un facteur d'identification des individus.

### ***Implication dans l'organisation***

Ici, le salarié est attaché aux objectifs et aux valeurs de son organisation. Pour certains auteurs, il est unidimensionnel, tandis que pour d'autres auteurs, il est multidimensionnel. Cette forme d'implication couvre tous les aspects de l'organisation : valeurs, objectifs, systèmes, engagement envers l'entreprise.

### ***Implication représentative***

Elle concerne, l'implication au travers des organisations syndicales. L'objectif est d'évaluer la vision globale du syndicalisme, et non d'étudier la loyauté ou les sentiments personnels envers un syndicat en particulier. Selon certains auteurs cet aspect d'implication est le résultat d'un transfert institutionnel.

Tableau n° 6 : Synthèse des cinq grandes catégories de l'implication (P.C Morrow, 1983)

Les différents types d'implication	Principales caractéristiques
Les valeurs au travail « éthique protestante du travail »	Certitude que le travail est vraiment en soi et que la valeur morale s'estime aux efforts fournis dans le travail.
La carrière	Nécessité de la carrière dans la vie de l'individu.
L'emploi (le poste)	Occupé préoccupation constante pour le travail à effectuer, identification psychologique avec le poste occupé.
L'organisation	Adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, volonté de participer à son succès, d'y demeurer membre
Le syndicat	Désir de faire toujours parti du syndicat, croyance aux objectifs du syndicalisme, volontariat.

Cette classification de l'implication permet d'abord de comprendre que dans toute organisation ou environnement de travail, l'implication peut être considérée comme le reflet de diverses formes de travail et d'organisation.

Comme N.J Allen, J.P Meyer et C.A Smith (1993) l'ont souligné, « *il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but* ».

Il convient donc de préciser à ce niveau que notre analyse portera sur l'étude de l'implication organisationnelle et son rapport à la responsabilité sociale des entreprises.

Les enjeux de l'implication organisationnelles sont constamment mis en évidence en sciences de gestion, tant chez les praticiens que dans le domaine académique.

Comme le souligne Aline Scouarnec (2014): « *dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les collaborateurs, eux aussi, expriment des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact des nouvelles technologies conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail* ».

Les changements globaux affectant les organisations ont mis en exergue des ruptures possibles dans le management, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines (A. Scouarnec, 2014). La gestion des ressources humaines apparaît comme un domaine assez tendu impliquant les organisations face aux enjeux technologiques, économiques et sociaux.

Selon N. Alter (1989) « *la nouvelle contrainte de l'organisation et donc de la GRH, est de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent* ».

Le contexte actuel, de concurrence intense conduit à des changements rapides dans les politiques organisationnelles impactant la gestion des carrières, le rôle des directeurs des Ressources Humaines (DRH) est plus important que jamais la gestion de l'implication et du changement.

Dans le même prolongement l'étude des relations entre individus et organisations reste un enjeu central (Besseyre, Charles et Nguyen, 2010), dans la tradition du courant de la théorie des contrats psychologiques (D.M Rousseau, 1995). L'implication, plus précisément l'implication organisationnelle, est un concept clé en gestion des ressources humaines (GRH), qui permet d'étudier le lien entre les individus et les organisations. L'implication permet de comprendre l'attitude d'une personne envers son travail et son environnement (B. Charles-Pauvers et N. Commeiras, 2002).

Elle explique et clarifie la relation entre les personnes et leur environnement de travail (M. Thévenet, 2004), exprimant l'implication aux activités professionnelles par des engagements concrets et la reconnaissance de valeurs professionnelles. L'implication organisationnelle comprend trois dimensions, l'émotion, le comportement et les normes.

La dimension émotionnelle exprime l'attachement émotionnel à l'organisation (N.J Allen et J.P Meyer, 1990). La dimension comportementale correspond à la comparaison entre les bénéfices acquis et les sacrifices consentis.

La dimension normative est définie comme un ensemble de pressions normatives intériorisées qui poussent les individus à agir dans le sens des buts et des intérêts de l'organisation, et ce, non pour en bénéficier, mais parce qu'il est bon et éthique pour eux de le faire (Y. Vardi et Y. Wiener, 1982).

Les avantages de l'implication organisationnelle sont multiformes :

-L'implication est un enjeu important pour les salariés, car la plupart d'entre eux, malgré d'éventuels défauts de reconnaissance, consacrent encore beaucoup d'énergie et d'enthousiasme à leur travail (J.Y Malherbe et D. Saulquin, 2003).

-Pour les employeurs, l'implication est une arme concurrentielle qui favorise la réalisation d'objectifs économiques fixés (P.C Morrow et J.C McElroy, 2001). L'implication au travail est un outil au service de bénéfices économiques et symboliques. C'est aussi un élément central d'un nouveau dispositif de gouvernance (O. Bachelard et D. Paturel, 2004), contribuant à maintenir son autorité.

-Pour les praticiens de la gestion des ressources humaines, l'implication au travail est au cœur de leur mission. Selon Thévenet (M. Thévenet et J.P Neveu, 2002), l'implication des personnes est « *l'un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre* ». C'est en particulier le cas pour la RSE.

En termes de normes, l'implication organisationnelle est régie par la norme ISO 9001 version 2000. Pour E. Snape (2003), l'évolution des objectifs assignés à l'implication organisationnelle justifiait l'intérêt de la normalisation notamment dans le domaine industriel.

## **CONCLUSION SECTION 1**

La prise en compte de la négociation dans la mise en œuvre de la RSE reste une étape fondamentale. Ainsi, toute démarche de RSE doit s'appuyer sur cette condition préalable. Elle permet de situer l'engagement des salariés et de mesurer l'intensité de l'intérêt commun.

L'engagement au travail, est souvent fonction de la dimension normative, car il dépend des conditions culturelles et des processus de socialisation développés dans les organisations. En ce sens, l'engagement au travail apparaît comme le résultat du processus d'internalisation des normes. La

RSE s'inscrit dans ce schéma et ne peut totalement occulter les valeurs et les repères sociaux construits et normalisés dans les entreprises.

De cela dépend l'implication de chaque salarié. Cette implication peut prendre plusieurs formes mais dans tous les cas, elle reste la composante fondamentale qu'il faut inciter pour mieux maîtriser le processus de la RSE et ses résultats à moyen terme.

## **SECTION 2 : La construction conceptuelle de l'implication et ses extensions**

L'implication organisationnelle est conceptualisée, selon une méthode unidimensionnelle ou selon des méthodes multidimensionnelles. Le point commun de ces méthodes est que, d'une part, l'implication de l'organisation est considérée comme « *le lien psychologique entre le salarié et son organisation* » (N.J Allen et J.P Meyer, 1996), et d'autre part, l'implication est comprise comme l'attitude positive des salariés envers l'entreprise. (M. Thévenet, 1992).

De nombreux auteurs la mobilisent comme une attitude des salariés vis-à-vis de leur organisation. L'implication organisationnelle a fait l'objet de plusieurs études visant à la définir, à comprendre ses différents aspects et ses déterminants. Ainsi, C. Vandenberghe et al., (2009) ont réalisé une méta-analyse de cette expression en proposant des définitions importantes.

### **2.1 Concept et théories d'appréhension de l'implication organisationnelle**

L'analyse de la littérature révèle une relative convergence sur le sens de l'implication organisationnelle fondée sur une acception dite affective. A ce niveau, l'implication organisationnelle est vue comme la relation entre l'employé et l'organisation qui l'embauche, en utilisant « *de force d'identification d'un individu et de l'implication dans une organisation particulière. Un tel comportement peut être généralement caractérisé par trois facteurs :*

- *Une forte croyance dans l'acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation ;*
- *La volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation ;*
- *Un net désir de rester membre de l'organisation »* (L. Porter et al., 1974).

En d'autres termes, une personne dédiée aux objectifs organisationnels fera tout son possible pour y rester et les aider à atteindre leurs objectifs. Dans cette perspective, « *l'implication représente quelque chose au-delà de la simple loyauté passive de l'organisation. Elle implique une relation*

*active avec l'organisation telle que les individus sont prêts à donner quelque chose d'eux-mêmes dans le but de contribuer au bien-être de l'organisation* » (R.T Mowday et al., 1979).

L'implication organisationnelle se transforme alors en un lien positif entre les employés et l'organisation et correspond ainsi à l'attachement affectif des employés à l'organisation. Progressivement, l'implication organisationnelle a été définie comme « *le lien psychologique entre le salarié et son organisation* » (N.J Allen et J.P Meyer, 1996).

Pour N.J Allen et J.P Meyer (1990), cette définition est la plus couramment utilisée. La méthode d'implication la plus courante dans la littérature consiste à considérer l'implication organisationnelle comme un attachement émotionnel à l'organisation, tel qu'une forte implication personnelle, une identification, s'engager et aimer, être membre de l'organisation qui l'a embauché. Selon J.P Neveu (1993), elle a traduit « *un état d'esprit que caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses apports avec une organisation donnée* ».

De manière générale, l'implication organisationnelle est considérée comme l'attachement psychologique d'une personne à l'organisation, qui est spécifié par l'adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. B. Buchanan (1974) a décrit l'implication organisationnelle comme « *un attachement affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à son propre rôle (à son poste) en fonction de ces buts et valeurs, et au succès de l'organisation, en faisant abstraction de sa valeur purement instrumentale* ».

Selon B. Buchanan (1974) l'implication organisationnelle comprend trois éléments :

- L'identité, qui correspond à l'adéquation entre les objectifs et valeurs d'une personne et les objectifs et valeurs de l'organisation dans laquelle elle travaille.
- L'engagement est considéré comme le rapport psychologique qu'une personne entretient avec son travail.
- La fidélité, qui représente les sentiments et le lien avec l'organisation de l'employé.

Cependant, il existe un concept d'implication dans la définition du sens organisationnel suggéré par cette interprétation, ce qui conduit à une confusion sémantique entre les deux concepts. C'est pour cette raison que jusqu'à présent, la définition de L. Porter et al., (1974) semble être la plus appropriée en termes d'implication organisationnelle affective, car elle considère la relation entre l'employé et l'organisation qui l'emploie.

Porter, R.T Mowday et R.M Steers, 1982, ont décrit l'implication organisationnelle dans les comportements et attitudes individuels à travers :

- *La forte croyance dans les objectifs et les valeurs de l'organisation,*
- *La disposition à faire de gros efforts pour son bien,*
- *La volonté d'appartenir à l'organisation.*

La seconde forme est l'implication calculée, établie par les travaux de H.S Becker (1960) et définie par L.G Hrebiniak et J.A Alutto (1972) comme « *a structural phenomenon on which occurs as a result of individual-organizational transactions and altérations in side-bets or investments over time* ». Par conséquent, ces derniers seront associés aux perceptions des employés quant à l'encouragement de l'organisation à sa contribution et aux avantages ou investissements associés au système qui les emploie.

Par la suite, N.J Allen et J.P Meyer ont défini les attributs de l'implication de l'organisation et ont proposé de distinguer les trois dimensions de l'implication.

### ***Implication affective***

La tendance à la dimension d'implication affective ne considère que l'attachement émotionnel et affectif des employés. L'implication affective trouve son origine dans la méthode psychologique initialement conçue par L. Porter et F.J Smith (1970) qui définissent l'implication comme « orientation active et positive envers l'organisation ». Certains auteurs, comme M.E Sheldon (1971) à travers son concept de « social involvement » ou R.M Kanter (1968), s'intéressent à la relation entre les individus et les autres membres de l'organisation.

L'implication affective rejoint le concept d'implication d'attitude (J.E Mathieu et D.M Zajac, 1990), avec laquelle elle partage l'identité personnelle et organisationnelle, l'engagement envers l'organisation et le désir de rester membre.

D'autres chercheurs abordent le concept d'objectifs partagés à travers la perspective de l'attachement émotionnel (B. Buchanan, 1974).

Pour B. Buchanan (1974), l'implication affective est :

- De considérer les objectifs et les valeurs de l'organisation comme vos propres objectifs et valeurs
- Participer, s'immerger psychologiquement ou se concentrer sur des activités liées au poste
- La loyauté, l'affection et l'attachement envers l'organisation.

L'implication affective fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir et volonté profonds). Les individus montrent une tendance positive envers l'organisation (L. Mowday, R.M Porter & R.T Steers, 1982).

D'une manière générale, l'approche de l'implication affective décrit le processus d'identification psychologique au travail, que le travail soit ou non perçu comme une « contribution à l'estime de soi ». Finalement, ces méthodes dépassent les aspects rationnels de la relation de travail, considérant que si les individus croient que l'organisation investit en eux, ils seront attachés à l'organisation (R. Steers, 1974).

### *L'implication calculée*

Le fait d'abandonner une organisation était considéré comme une décision coûteuse, même si l'organisation n'imposait aucune sanction spécifique au « coupable ». Dans tous les cas, la décision de rester dans l'organisation semble être le résultat d'un équilibre parfait et raisonnable d'avantages et d'inconvénients prévisibles.

Membres particulièrement influents d'une organisation, lorsqu'ils envisagent la possibilité de la quitter, parfois réticents à le faire en raison des inconvénients matériels et moraux qui leur sont causés plutôt que de craindre que leur départ ne provoque une nouvelle détérioration (A.O Hirschman, 1970).

Dans cette extension, le sens du calcul renvoie aux éléments précieux pour l'individu considéré, qui seront perdus s'il quitte l'organisation (temps, effort...). Le sens calculé fait également référence au manque d'alternatives pour les personnes envisageant de partir de l'organisation.

Elle repose sur la comparaison entre les avantages obtenus et les sacrifices consentis. Cela fait référence à la compréhension qu'a un individu des coûts associés au départ de l'organisation : sur la base d'un choix raisonnable, l'individu estime qu'il vaut mieux rester fidèle à l'entreprise.

Compte tenu des investissements matériels et immatériels réalisés, leur sortie est une opération pénalisante.

Elle fait intervenir la dimension cognitive de l'attitude. Cette méthode définit l'implication comme la dynamique rationnelle du sujet (N. Commeiras, 1994).

Certains auteurs, comme R.M Kanter (1968) et son concept « *continuance commitment* » l'associent à l'intention de rester ou de quitter l'organisation, et définissent le sens cognitif comme « l'attachement qui se produit quand il y a profit associé à la continuité de l'implication et un coût associé à son interruption ».

La dimension cognitive de l'implication ne se réduit pas à l'aspect rationnel. Par conséquent, la théorie de l'échange ne se limite pas au calcul des intérêts du sujet, mais met l'accent sur la réciprocité de la relation entre l'individu et l'organisation. Dès lors, l'implication du salarié dépend de ce qu'il perçoit, mais elle dépend aussi de ses attentes de conditions professionnelles voire d'idéaux. Cet aspect, est particulièrement déterminant pour la perception de la RSE.

La perception implique que le salarié collecte des données dans son environnement, et le jugement implique un traitement de données. Cependant, K.N Gaertner et S.D Nollen (1992) soulignent que salarié a des idées formées ou des dimensions de croyance, leur travail montre qu'une vision positive des possibilités d'évolution de carrière et de sécurité d'emploi peut avoir un impact positif sur l'implication.

### ***L'implication normative***

L'implication normative fait référence à une série de pressions normatives intériorisées qui incitent les individus à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'entreprise, non pour obtenir des avantages, mais pour un sens « moral » (Y. Wiener, 1982).

L'implication normative vient du point de vue de l'employé sur la pression sociale qui s'exerce sur lui pour l'encourager à adopter un comportement résolu. Ce sont toutes ces pressions inhérentes qui poussent les employés à agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation. En ayant une implication normative forte, les employés ne quitteront pas l'organisation parce qu'ils pensent que c'est contraire à l'éthique.

Elle fait référence au sens de l'obligation de continuer à travailler dans l'organisation par responsabilité éthique, loyauté ou réalisation d'un projet dans lequel quelqu'un est engagé.

Pour Y. Wiener (1982), il s'agit d'accepter les valeurs et les attentes de l'organisation comme guide du comportement personnel. Agir selon le concept de responsabilité d'une personne peut sembler être un comportement volontaire et rationnel, et cela contribue également à renforcer le sentiment d'identité ou d'appartenance du salarié (J. Massonat et A. Boukarrouma, 1998).

Cette définition met l'accent sur la volonté d'agir de l'employé et est directement liée à l'attachement de l'employé à l'organisation.

C'est ainsi que, N.J Allen et J.P Meyer, (1990) ont défini l'implication comme « *un état psychologique résultant, à la fois, des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise* ». S'ils introduisent ce concept « d'implication normative » signifie vouloir rester ou ne pas devenir membre de l'organisation, et elle sera associée aux deux autres formes d'implication.

Finalement, Durrieu et Roussel (2002) définissent l'implication organisationnelle comme « *l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui rester fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ».

Les composantes de l'attitude de l'implication auront tendance à être cohérentes. Depuis 1960, H.S Becker (1960) a résolu cet état de disharmonie, qui conduirait à des différences dans les valeurs de l'individu et de son organisation « affectif », donc il n'y a aucune intention de partir « conatif » car ce n'est pas son intérêt ou ne pense pas qu'il puisse trouver un emploi dans une autre organisation « cognitif », Becker l'appelle cette implication « par défaut ».

Ces trois dimensions de l'implication représentent des états mentaux différents. En fait, les employés avec de fortes caractéristiques d'implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, ceux avec de fortes caractéristiques d'implication calculée restent dans l'organisation parce qu'ils en ont besoin, et ceux avec une forte implication normative ne quitteront pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (J. Collier et R. Esteban, 2007).

Tableau n° 7 : Les trois dimensions de l'implication.

Dimension	Mentalité ou état d'esprit	Engagement comportemental
Implication Affective	Un désir de suivre une ligne de conduite : une volonté de rester membre de l'organisation	L'engagement de l'individu dans un comportement (principal ou discrétionnaire) est incondtionnel
Implication normative	Une obligation perçue de suivre une ligne de conduite : un devoir de rester membre de l'organisation	L'engagement de la personne dans un comportement est conditionné par congruence de ses objectifs à ceux de l'organisation
Implication calculée	Un coût perçu contraint L'individu à suivre une ligne de conduite : un besoin de rester membre de l'organisation	L'engagement de la personne dans un comportement est conditionné par le besoin de réciprocité

Source : Modèle de J.P Meyer et L.Herscovitch, 2001

Au-delà de ces définitions et typologies de l'implication. La littérature distingue deux principales théories qui fondent une vision conceptuelle de l'implication : la théorie de l'attitude et la théorie du comportement (F.Safy, 2011).

### ***Théorie attitudinale***

Les théories attitudinales de l'implication qui dominent les sciences de gestion focalise leur attention sur l'engagement organisationnel. Les partisans de cette approche (B. Buchanan, 1974; R.M Steers 1977) considèrent l'implication au travail comme une attitude.

Ce dernier est défini en sciences psychosociales comme « l'état psychologique » d'objets matériels ou idéaux (organisations, occupations, positions, valeurs, etc.). Les attitudes déterminent le comportement des individus au travail, et aident donc à prédire leur comportement ou leurs intentions comportementales (N. Commeiras, 1994).

L'attitude est appréhendée au travers de trois composantes (C. Fabre, 1997), qui permettront par la suite aux chercheurs de définir les dimensions de l'implication :

-*la composante affective* : qui concerne les émotions et sentiments à l'égard de l'objet de l'attitude (R.T Mowday et al., 1979);

-*la composante cognitive* : ou l'état d'esprit concernant l'objet de l'attitude est fonction de raisonnement, de croyance, de jugement (calcul) (H.S Becker, 1960) ;

-*la composante conative* : annonçant la conduite, l'action, l'intention comportementale face à l'objet de l'attitude.

La théorie attitudinale de l'implication se concentre sur les facteurs qui affectent le développement de l'implication et l'impact de cette attitude sur le comportement au travail (Vanderberghe et al., 2009).

D'une part, leur intérêt réside dans l'étude de la manière d'associer les salariés à leurs organisations (ou métiers, poste, emploi, etc.), d'autre part, détectent et prédisent des intentions comportementales ou des comportements réels, qui peuvent mettre en évidence les conséquences favorables ou défavorables de ces comportements potentiels au sein de l'organisation (F. Safy, 2011).

Pour P.C Morrow (1993), les indices d'attitude sont des indices émotionnels, car les attitudes sont principalement des structures émotionnelles.

C'est ainsi que (J.P Meyer et al., 2002) démontre que l'implication affective est positivement liée aux comportements favorables au travail, tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'existence et l'intention de rester dans l'organisation.

### ***Théorie du comportement***

La théorie du comportement n'est pas aussi avancée que la théorie de l'attitude, mais elle accorde plus d'attention aux « *conditions favorisant la répétition d'un comportement ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes* » (Vanderberghe et al., 2009).

La théorie du comportement considère que l'implication est le comportement réel d'un individu, ce qui peut conduire à une compréhension de son attitude envers le travail. C'est dans ce sens que G. Salansik (1977) a écrit « *agir, c'est s'impliquer soi-même* ».

Si l'implication attitudinale est caractérisée comme un état mental, une tendance ou un mécanisme psychologique. Au contraire, l'implication du comportement est considérée comme un comportement efficace, un processus externe de transformation, dans lequel l'attitude est le résultat du comportement (F. Safy, 2011).

Comme J.P Neveu (1993) l'a souligné, « *si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affectif, l'implication comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation* ».

L'implication passe donc ici par le comportement intentionnel de l'individu au sein de l'organisation qui l'emploie, plutôt que par le lien psychologique que l'individu entretient avec son organisation (F. Safy, 2011). L'implication comportementale est définie comme le lien entre un individu et son comportement (G. Salancik, 1977 ; J.P Neveu, 2003).

Basé sur le concept de dissonance cognitive de L. Festinger (1975), lorsque le comportement d'une personne est incompatible avec ses pensées, son système de valeurs et son concept de lui-même, son intervention comportementale est basée sur la tendance de l'individu à « poursuivre une ligne d'action cohérente » (H.S Becker, 1960) avec des intérêts, des objectifs....

C'est dans ce sens que C.A O'Reilly et D.F Caldwell (1981) avancent deux idées de base sur le sens du comportement d'une part : les individus sont poussés par la résolution de l'incohérence entre les comportements qu'ils adoptent et les attitudes ; l'implication consiste à amener les gens à poursuivre des actions qui sont cohérentes avec leur comportement antérieur.

En ce sens, l'implication comportementale est en partie dérivé d'éléments et de choix de comportement antérieurs qui peuvent être indépendants de la relation de travail, de la nature objective du travail et des actions réalisées (C.A O'Reilly et D.F Caldwell, 1981 ; G. Salancik et J. Pfeffer, 1978).

Par conséquent, un individu peut présenter un comportement déraisonnable au travail et n'expliquera pas son comportement avec la situation et l'expérience au travail ou au sein de l'organisation.

C'est dans cette perspective que M. Thévenet (2000 ; 2002) est loin de s'inscrire dans le mode de l'implication au comportement, mais dans une perspective complémentaire entre deux attitudes et modes de comportement. Pour l'auteur, le plus important est que « *le résultat d'un*

*travail intérieur (....) une pro-action de la personne et non une réaction à des problèmes de personnels ou de management* » (M. Thévenet, 2000).

Cela l'amène à dire que pouvoir créer de l'implication est une sorte de rêve, « *l'implication n'existe pas toujours là où on pense la trouver mais surgit là où on ne l'attend pas* » (M. Thévenet, 2000). Cette dernière n'a de sens que si l'on parle de cette personne : « on ne peut impliquer les personnes, elles seules peuvent le faire » (M. Thévenet, 2002).

La théorie de l'implication comportementale est progressivement abandonnée par les chercheurs, notamment parce qu'ils rencontrent des difficultés conceptuelles et méthodologiques.

Par conséquent, la confusion conceptuelle de la théorie de l'implication comportementale s'est avérée problématique dans la recherche en sciences de gestion, et de plus en plus de chercheurs sont invités à se concentrer sur l'implication d'attitude.

Cependant, nous ne pouvons pas nier leur existence, car à travers le concept d'inadaptation, il est également possible de remettre en question que l'expérience de travail puisse laisser les individus dans un environnement de travail et une relation incoordonnée, incohérente, voire dans un état émotionnel négatif. Elle a un impact sur leur santé au travail, mais elle est aussi liée à leur comportement au travail (absence ou présence).

Une difficulté ici est de considérer l'implication en se concentrant sur le comportement volontaire de l'individu, au lieu d'impliquer sa relation psychologique avec l'organisation (F. Safy, 2011). Bien que cette méthode contienne des éléments importants, elle présente encore des problèmes pour des raisons conceptuelles et méthodologiques (C. Fabre, 1997).

## **2.2 Formes d'implication et proximités conceptuelles avec la satisfaction et la motivation.**

Le concept d'implication permet de comprendre l'attitude d'une personne envers son travail et son environnement. Il se positionne dans le cadre de la recherche de la performance et continue même à inclure des travaux sur la motivation et la satisfaction (M. Thévenet, 2004).

En réalité, la motivation est un concept inobservable et le résultat d'une série de processus complexes impliquant des caractéristiques personnelles, des conditions d'environnement de travail et l'interaction entre l'individu et l'environnement. Pour M. Thévenet (2004), la motivation est le pouvoir, le moteur qui pousse l'individu à le faire. C'est une dimension ou une caractéristique distincte.

Par ailleurs, la satisfaction est définie comme l'état affectif qui reflète la réponse émotionnelle à la situation de travail (E.A Locke, 1976). Pour R. Francès (1981), c'est le regard du sujet sur le rapport entre ce qui lui est donné et ce à quoi il croit avoir droit.

Enfin, J.P Neveu (1994) a expliqué que la satisfaction est centrée sur des tâches spécifiques et sur l'emploi, représentant les émotions et les réponses émotionnelles. Ainsi, l'implication n'exclut pas la motivation (le pouvoir de pousser l'individu à faire) et la satisfaction (l'état mental), mais révèle des aspects différents, mettant l'accent sur la relation entre les personnes et le travail.

### ***Motivation au travail***

Le concept de motivation au travail est devenu une composante de la psychologie industrielle et de la théorie du management dans la première moitié du 20e siècle (Roussel et al., 2009).

Chacun choisit la définition de la motivation au travail et comment la renforcer dans l'entreprise, il existe de nombreuses définitions, la motivation est un concept difficilement observable.

Grâce aux apports de grands psychologues dans ce domaine, l'une des expressions populaires dans les travaux de HRM reste R.J Vallerand et E.E Thill (1993), qui ont souligné que « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé, afin de décrire les forces internes et/ou externe, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Ces facteurs de motivation internes, externes ou situationnels sont variables et varient d'une personne à l'autre.

Pour C. Lévy-Leboyer (1998) la motivation est le résultat de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et leur interaction avec les besoins, valeurs et désirs personnels ; et ce n'est pas un processus stable, il est constamment remis en cause.

Elle a été redéfinie par le même auteur en 2000 à la suite d'une série de processus complexes impliquant des caractéristiques personnelles, des conditions d'environnement de travail et l'interaction entre l'individu et l'environnement. Le même auteur a suggéré qu'un modèle de motivation flexible est nécessaire pour pouvoir s'adapter à l'environnement de travail en constante évolution. Il est largement interprété comme un état fort qui amène un individu à se comporter d'une manière spécifique.

Dans cette perspective, d'une part, se pose une question de « direction », c'est-à-dire de « *choisir un comportement spécifique parmi un large éventail de comportements possibles* ». D'autre part, « l'intensité » correspond à la quantité d'effort qu'une personne dépense pour accomplir une tâche".

Il existe également une persistance « liée au maintien du comportement dans le temps » (P. Spector, 2011). La motivation reflète également le désir d'atteindre certains objectifs. Par conséquent, la motivation viendra des souhaits, ou des besoins de l'individu (P. Spector, 2011). C'est la puissance, c'est le moteur qui inspire « à faire ». Enfin, il représente les dimensions ou les caractéristiques de l'individu (J.P Campbell et al. 1970).

Il y a beaucoup de travaux sur la motivation, dont le but est d'expliquer ce qui peut conduire un individu à atteindre la performance. Pour M. Thévenet (2004), la motivation est le pouvoir, le moteur qui pousse l'individu à faire les choses. C'est une dimension ou une caractéristique distincte.

La motivation est aussi un phénomène psychologique dérivé de l'environnement social. Elle est principalement étudiée par les psychologues et les psychologues sociaux, et rarement par les théoriciens des organisations. De ce point de vue, la motivation peut admettre que l'individu est aussi la source du résultat, et les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer le résultat (M. Thévenet, 2000).

C. Levy-Leboyer (1984) interprète la motivation comme « *ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints* ». Cette définition facilite la définition des caractéristiques de base de la motivation : elle conduit au déclenchement de comportements, en insistant fortement sur leur orientation vers des objectifs précis.

R. Kanfer (1990) intègre la théorie de la motivation dans les paradigmes liés aux besoins personnels, aux motivations et aux valeurs. Ces théories prêtent attention aux personnes à travers leur personnalité, leur caractère, et leurs valeurs comme base du comportement.

Ces théories ont d'abord regroupé les théories dites du contenu (Campbell et al., 1970) qui, comme leur nom l'indique, s'intéressent au contenu de la motivation, c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui poussent les individus à agir.

Ces théories tentent de répondre à la question « *Quelle est la motivation des gens à travailler ?* » (J. Rojot et A. Bergmann, 1989) pour déterminer les facteurs qui motivent les actions individuelles. De son côté, la théorie des processus tente de déterminer les mécanismes qui conduisent les gens à agir (Dolan et al., 1996).

### ***Satisfaction au travail***

Quelle que soit la structure adoptée, les organisations sont créées pour produire des biens ou des services, dans lesquels les individus ont diverses fonctions et mènent diverses activités pour atteindre des objectifs communs. Le résultat dépend, généralement des attitudes favorables ou défavorables de ces personnes envers leur travail.

Ces attitudes impliquent le concept de satisfaction au travail, qui est défini comme « *l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative, etc.* » (R. Laflamme, 1995).

Selon E.A Locke (1969), la satisfaction représente un état émotionnel qui découle de la relation perçue entre ce que les gens attendent du travail et ce qu'ils ont. D'autre part, l'insatisfaction indique qu'il existe un écart entre les attentes de l'employé à l'égard du travail et les résultats obtenus par le travail.

La satisfaction est « *un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affective envers une situation de travail* » (E.A Locke, 1976). En bref, la satisfaction au travail représente la comparaison entre la situation actuelle et la situation idéale, par équité ou les désirs humains prennent en compte la situation (L. Sékiou et al., 2007).

Comprenons à partir de la théorie des besoins de A.H Maslow (1943), que L. Porter (1963) réutilise, la satisfaction selon R. Frances (1981) représente la perception par le sujet de la relation entre ce qui lui est donné et ce à quoi il pense avoir droit. C'est la somme de la différence entre ce que le salarié veut réaliser et la différence qu'il rencontre réellement au travail.

La satisfaction au travail peut être aussi définie par le degré de convergence entre ce qu'une personne veut et ce qu'elle obtient des différents aspects du travail (P. Roussel, 1996).

Le champ de recherche couvrant ce concept est si vaste qu'il existe un grand nombre de modèles et d'outils pour le mesurer. Deux formes sont mises en évidence par D. Mottay, (2003) : la satisfaction externe et la satisfaction interne. La satisfaction externe est liée à la relation entre les salariés et leur entreprise : elle concerne des aspects autres que le travail, comme la stabilité de l'emploi ou les conditions de travail.

La satisfaction intrinsèque se concentre davantage sur les aspects et les caractéristiques du travail, c'est-à-dire le contenu de ce dernier, mais inclut également la relation avec les autres dans un contexte professionnel.

La satisfaction au travail est l'une des attitudes les plus étudiées dans l'environnement organisationnel (C. Dorfmann & D. Zapf, 2001 ; S. Lease, 1998). Récemment, compte tenu du nombre d'études publiées sur la satisfaction au travail, S. Paugam (2000) estime qu'une liste exhaustive est impossible.

Par conséquent, le choix d'une méthode devient crucial. Concernant la satisfaction au travail comme résultat de l'évaluation par une personne de son emploi ou de son statut professionnel, il semble qu'il y ait un consensus dans la littérature (T. Judge, J. Bono, & E. Locke, 2000 ; H. Weiss, 2002). Selon cette orientation, on dirait que l'état de satisfaction n'est que le résultat du processus d'évaluation, à travers lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de sa relation de travail.

Une évaluation négative de l'environnement de travail peut provoquer l'insatisfaction des employés. D'un autre côté, les critiques positives le satisferont. Dans le second cas, il est reconnaissant envers son organisation et estime qu'il est nécessaire de construire une relation durable, fondée en partie sur une volonté de réciprocité. Cet environnement de communication propice peut encourager les employés à développer des comportements d'implication.

Ici, le lien entre motivation et satisfaction est évident. La satisfaction représente une structure globale qui comprend plusieurs aspects. Ce n'est pas seulement un problème de satisfaction globale, mais aussi un problème de satisfaction avec certains éléments des caractéristiques du travail. Les plus courants sont la rémunération, la promotion, les collègues, la supervision et le travail lui-même (P.C Smith et al., 1969).

La satisfaction représente un état. L'expérience professionnelle personnelle le rend satisfait ou insatisfait. Quant au sens, il semble recouvrir une expérience multiforme et plus complexe, et pas seulement un état de plaisir ou de désagrément (M. Thévenet, 2000). Contrairement à la motivation et à la satisfaction, l'implication met l'accent sur le lien établi entre les personnes et le travail.

L'implication n'empêche pas la motivation ou la satisfaction, mais elle vient d'un autre point de vue : l'implication personnelle c'est parce qu'il a trouvé quelque chose dans son travail, il a expliqué de telle manière qu'il était fier de son expérience et s'en était amusé (M. Thévenet, 2000).

Parmi toutes les formes d'implication organisationnelle, l'implication émotionnelle peut être considérée comme la plus proche de la satisfaction au travail, car les deux ont une forte composante émotionnelle (R.P Tett et J.P Meyer, 1993). La méta-analyse de J.P Meyer et al (2002) a révélé une relation assez forte entre l'implication émotionnelle et la satisfaction globale.

## **CONCLUSION SECTION 2**

Cette section nous a permis d'insister sur les leviers principaux de la GRH qui sont en résonance avec la RSE. Les principes de la négociation sociale sont au cœur de l'application de la RSE. Ils posent le problème de la légitimation et de l'engagement des salariés.

C'est dans ce contexte que l'implication organisationnelle fondée sur une vision très affective qui couvre la perception des salariés, devient un enjeu capital pour la cohérence du déploiement de la RSE.

Cette implication organisationnelle reste complexe même si des tentatives de conceptualisation ont été développées par les approches des attitudes et du comportement. Le rapprochement avec les notions de satisfaction et de motivation reste également ambiguë mais nous considérons que l'implication émotionnelle est la plus proche de ces notions et probablement la plus opérante pour mesurer l'attitude et la perception des salariés vis-à-vis de la RSE.

## **SECTION 3 : Les nouveaux repères de l'implication organisationnelle**

L'implication organisationnelle dans sa conception laisse une part importante aux attitudes et aux comportements individuels. Toutefois, avec la complexification des organisations productives et l'accélération des tensions et la volatilité des marchés, les entreprises se trouvent confrontées à des nouveaux enjeux majeurs.

Le premier enjeu capital est relatif à la stabilité et la continuité de leur positionnement concurrentiel. La recherche permanente de compétitivité passe par le souci d'accélérer les innovations tant technologiques, économiques mais aussi sociales.

Le second enjeu est relatif à la stabilité et aux gains sociaux nécessaires pour une trajectoire de performance cohérente. Ce point de vue est déterminant. Il est la marque de la recherche de sens au travail et de renouvellement de l'implication organisationnelle des acteurs de l'entreprise.

Ces deux enjeux s'inscrivent, aujourd'hui, dans un contexte transformé. De nouveaux dispositifs se mettent en place (RSE) et de nouveaux repères se construisent notamment autour de la confiance, du compromis social...La perception de la RSE et son effectivité doivent prendre en compte ces enjeux et ces réalités organisationnelles transformées de l'entreprise.

L'objet de cette section, est de mettre en exergue ces nouveaux repères de l'implication organisationnelle afin de mieux se saisir des marqueurs de l'adhésion à la RSE.

### **3.1 Confiance et organisation**

La confiance dans les organisations est une thématique forte dans les sciences sociales. Elle pose dans le contexte actuel, le questionnement sur les liens sociaux qui se construisent dans des organisations en recherche d'équilibre social et de responsabilité.

La confiance, est à la fois un levier et une résultante de l'implication organisationnelle. C'est en partie, une expérience personnelle très forte qui affecte le comportement des individus au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elle forge leur comportement socialement responsable au sein de l'organisation qui dépend de leur réceptivité ou « réactivité », qui est due à leur motivation, leurs besoins et leurs exigences psychologiques. Elle représente également, le degré d'ajustement de leurs comportements responsables et affecte leurs traits de personnalité, leurs valeurs et leurs propres croyances.

Lors de la mise en œuvre des politiques RSE, les relations employés-employeurs se construisent à travers la confiance organisationnelle. C'est le point crucial de l'engagement et de l'implication des salariés. Mais comment construire la confiance organisationnelle ? Fondamentalement, c'est peut-être en construisant la confiance dans l'avenir de l'entreprise et dans la modification de l'approche de la gestion des personnes que la direction des ressources humaines peut gagner en légitimité (J.M Plane, 2014).

La confiance est un concept ambigu recouvrant de multiples dimensions (A. Gratacap, A. Le Flinchech, 2011): économique, sociologique, psychologique, philosophique, éthique, organisation et management.

En psychologie (C. Johnson-George et W. Swap 1982 ; J.A Rotter 1967,), en sociologie (M. Granovetter 1985 ; Shapiro 1987) ou en économie (P. Dasgupta 1988), les chercheurs ont constamment mis en avant la confiance comme un facteur de stabilité de la relation entre acteurs dans une organisation. Selon K.J Arrow (1974), « *toute relation durable implique un minimum de bienveillance et de réciprocité* ». La confiance est un construit social qui favorise la coopération d'agents économiques coordonnés (F. Fukuyama, 1995). Certains auteurs comme O.E Williamson (1993) affirment que la confiance n'a de sens que si l'on reconnaît que l'incertitude existe.

Pour les économistes, comme F.A Knight (1921), J.M Keynes (1936), et surtout H.A Simon (1945) et sa théorie de la rationalité limitée, la prise de décision est difficile dans un contexte où l'information est imparfaite et non entièrement maîtrisable. Les individus raisonnent leurs choix et leurs positions de façon limitée et non de façon purement rationnelle. C'est ce cadre, que la confiance devient une variable essentielle dans l'expression des choix et des intentions des acteurs économiques.

Dans les organisations, la confiance est considérée comme le « *lubrifiant qui fait fonctionner la machine* », qui sous-tend le fonctionnement et l'efficacité des systèmes sociaux (H.A Simon, 2007). La confiance est l'un des facteurs les plus étroitement liés à l'engagement et à la performance des employés (J.Igalens, 2014). Ainsi, la confiance est présentée comme un phénomène destiné à réduire l'incertitude, y compris les attentes bien sûr, mais aussi les attentes fondées sur des connotations émotionnelles (Graf et al., 1998). Certains auteurs soutiennent que la confiance inclut nécessairement une dimension sociale (K.J Arrow, 1976 ; W. Bennis et B. Nanus, 1985).

Le lien entre la confiance et les attitudes émotionnels détermine les relations entre les individus (J. Servet, 1994 ; D. Ferrin, M.C Bligh & J.C Kohles, 2007). Ainsi, la décision de faire

confiance dépend de processus réflexifs cognitifs ou émotionnels et affectifs. Par conséquent, la confiance est basée sur des valeurs partagées au sein d'une communauté (F. Fukuyama, 1994). En revanche, d'autres auteurs ont mis l'accent sur une dimension d'altruisme, de réciprocité qui favorise la confiance malgré tout gain personnel (B. Nooteboom et al., 1996, 1997). C'est ainsi que la confiance est liée aux valeurs de loyauté entre acteurs.

L'approche de L.T Hosmer (1995) est intéressante car la confiance est considérée comme une obligation implicite associée à l'éthique et aux sciences de l'organisation. Ainsi, la confiance découle de l'incertitude attachée au développement des organisations, mais elle reste difficilement opérationnalisable dans une perspective managériale.

La typologie proposée par M. Sako (1992), permet, tout de même, de concevoir la confiance selon trois perspectives opérationnelles :

- la confiance contractuelle, l'hypothèse que la contrepartie respectera ses engagements contractuels ;
- la confiance dans la compétence, la conviction qu'un individu ou une organisation possède les compétences nécessaires pour accomplir une tâche demandée par l'autre partie ;
- La confiance en la « bonne volonté », qui est la conviction que l'autre partie ne profitera pas de la marge de manœuvre qui lui est laissée et fera, à la limite, plus que la tâche initialement prévue.

D'autres auteurs comme B. Pereira et A. Fayolle, (2013), envisage la confiance selon quatre volets :

- Le niveau individuel, selon lequel la confiance est vue comme une anticipation optimiste de l'issue des événements ;
- Un niveau interpersonnel où la confiance intègre l'idée de coopération dans des conditions de dépendance et de vulnérabilité entre des parties inégales ;
- Un niveau lié aux transactions économiques, qui peuvent être considérés comme des actes entre particuliers ;
- Un niveau lié à la structure sociale, selon lequel l'acte de confiance est garantie par les normes et la loi.

Au-delà de ces classifications éclairantes, la littérature fait apparaître deux perceptions principales de la confiance : le premier consiste à définir la confiance en termes de « croyance » et le second à souligner la dimension « psycho-comportementale » de la confiance.

Par ailleurs, P. Gurviev (1999), souligne que la confiance est mieux comprise en la considérant comme une hypothèse plutôt qu'une croyance ou une attente ; le terme « hypothèse » englobe à la fois les évaluations cognitives et affectives, mettant l'accent sur la vulnérabilité liée à la confiance et prenant en compte les orientations futures.

Finalement, définir la confiance comme un état d'esprit qui inclut l'acceptation de la vulnérabilité basée sur des attentes positives, sur les intentions ou le comportement d'autrui (D.M Rousseau et al., 1998) constitue une synthèse relativement bonne des principales définitions de la confiance utilisées en management.

Cette approche managériale de la confiance et son lien aux organisations, doit également être complétée par l'observations des différentes caractéristiques concrètes du lien confiance-organisations. On observe ainsi :

- *La composante émotionnelle* de la confiance qui décrit les qualités de l'autre : ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance ;
- *Les composantes du calcul* qui incluent les dimensions : compétence, cohérence, respect de l'engagement.

Même si la confiance des employés est souvent négligée dans les recherches sur l'engagement, plusieurs études demeurent intéressantes et démontrent une relation positive entre la confiance interpersonnelle et l'engagement organisationnel calculé. De même, K.H Roberts et C.A O'Reilly (1974) ont trouvé une relation positive entre la confiance dans les supérieurs et l'implication organisationnelle.

Pour J. Cook et T. Wall (1980), la confiance dans le management est positivement liée à la l'implication. Dans une méta-analyse, K.T Dirks et D.L Ferrin (2002) ont constaté que l'engagement organisationnel était plus étroitement lié à la confiance dans le management qu'à la confiance dans les supérieurs. Cependant, les auteurs ne précisent pas la nature de l'engagement organisationnel (affectif, calculé, normatif).

Ainsi, dans un cadre organisationnel, il convient de faire la différence entre deux types de confiance: le premier est de nature interpersonnelle et le second est de nature organisationnelle (P.M Doney et J.P Cannon, 1997 ; W.B Seal, 1998 ; S. Gatfaoui, 2000 ; 2003 ; 2007).

La confiance interpersonnelle est une relation binaire. Elle peut être horizontale (entre pairs) ou verticale (entre rangs et collaborateurs) (R.J Lewicki et al., 2006). Elle implique une relation fondée sur la réciprocité et s'inscrit dans le cadre des relations sociales (P.M Blau, 1964).

Mayer, Davis et Shoorman (1995) définissent la confiance interpersonnelle comme « *la volonté d'une personne à se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d'une autre personne* ». Ils soutiennent que cette confiance est intrinsèquement cognitive et basée sur les émotions.

Pour W.B Seal (1998), la confiance interpersonnelle repose sur des caractéristiques relativement objectives attribuées aux partenaires, telles que l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, la réputation et l'historique des relations. Pour la confiance basée sur l'émotion, elle correspond à une relation très spécifique avec l'attachement émotionnel.

Quant à la confiance organisationnelle, elle correspond à la confiance des salariés dans les choix généraux de la direction (J.B Barney et M.H Hansen, 1994), et à la transparence de la gouvernance des entreprises (C. Jameux, 1998).

Toute vie humaine, dans toutes les sphères de l'existence, est basée sur la confiance, croyant que ce que quelqu'un dit est vrai et donc fiable. Sans confiance, le doute surgit, les relations se brisent et ce qui perd tout son sens, c'est la belle parole de vérité (J. Igalens, 2014).

Dans le domaine organisationnel, en particulier dans le domaine de l'entreprise, la confiance des consommateurs dans les promesses et les produits d'une entreprise est nécessaire pour une relation durable et productive entre une entreprise et ses clients, ce qui, en somme, est une situation gagnant-gagnant (J. Igalens, 2014). Il en va de même pour la relation entre l'entreprise et ses employés.

La direction peut organiser ces relations de confiance pour sécuriser et motiver les hommes et les femmes qui travaillent dans l'organisation. De tels projets semblent plus d'actualité puisque de nombreuses études ont montré que plus de la moitié des salariés ne font pas confiance à l'organisation (J. Igalens, 2014). La RSE s'inscrit dans cette perspective. Il s'agit souvent d'un process

complexe et de longue haleine, et les managers doivent s'y mettre corps et âme pour gagner la confiance de leurs collaborateurs.

Maurice Thévenet (2014) évoque la confiance organisationnelle sous l'angle de la mise en place des conditions nécessaires au développement de la confiance, et souligne que l'organisation exige d'elle d'être ce qu'elle est en amont, d'en tirer le meilleur parti et d'éviter de trop chercher à s'en débarrasser. Cela commence par fournir un lieu pour collaborer et travailler ensemble autour d'activités communes. Selon le même auteur, cela suppose que trois idées lui permettent de réunir certaines des conditions nécessaires à ce sentiment de confiance en soi.

- La première consiste à construire une compréhension et une référence communes avant de parvenir à un consensus sur l'objectif. Celles-ci doivent prioritairement porter sur le cœur des activités qui rassemblent les personnes au sein de l'organisation ;

- Le second est d'améliorer en permanence la qualité et l'authenticité des relations. Celles-ci, verticales ou horizontales, constituent un aspect important de l'expérience de travail. Pour cela, encore faut-il ne pas imaginer que des règles, des contrats ou des structures puissent nous exonérer de notre responsabilité ;

- La troisième invite à ne pas sous-estimer que la confiance dépend d'abord d'actions dont chacun est responsable avant d'abandonner ses objectifs à des règles et des systèmes qui ne pourront jamais fonctionner de manière désincarnée.

Pour Yvon Pesqueux (2014), la relation d'emploi est au cœur de la confiance organisationnelle. Là encore, il souligne que la confiance est souvent la référence ultime en sciences sociales, mais cette référence va à l'encontre de la définition du concept et de son rôle. Rappelons-nous l'affirmation de F. Fukuyama (1994) dans son livre "Trust": The Creation of Social Virtue and Prosperity, selon laquelle la confiance est un facteur central dans le développement des grandes organisations. Elle reste, selon A. Giddens (1994) un sentiment de sécurité justifié par la croyance en la fiabilité d'une personne ou d'une organisation.

Cette approche, fondée sur les notions de sécurité et de continuité, est au cœur de la problématique qui nous occupe ici : les modalités de la relation d'emploi et la continuité de la relation sont des composantes majeures de la confiance organisationnelle.

Concrètement, la confiance organisationnelle, peut provenir :

- De la clarté et la transparence de la prise de décision ;
- Des politiques et procédures établies, basées sur un partage équitable de l'information ;
- Des obligations et des normes de coopération découlant des caractéristiques communes de certains employés.

Ainsi, pour qu'un collaborateur ait confiance en son organisation, il doit la comprendre, avoir confiance en son leadership, que les processus soient fiables parce qu'ils reposent sur une bonne diffusion de l'information, et finalement il percevra naturellement la confiance pour certains membres de l'organisation.

S'il est généralement admis que la confiance dans les relations de travail peut prendre à la fois des formes interpersonnelles et organisationnelles, les deux voies de confiance interagissent. Ainsi, la confiance interpersonnelle peut être une source de confiance organisationnelle et vice versa (P.M Doney et J.P Cannon, 1997).

C'est dans ce sens, qu'il est essentiel de s'appuyer sur la théorie de la « confiance organisationnelle » comme cadre explicatif pour comprendre l'impact de la RSE et les comportements d'engagement organisationnel des salariés.

### **3.2 Identité organisationnelle, échange et compromis social.**

L'approche de l'identité organisationnelle, considère que les individus sont plus susceptibles de s'identifier à une organisation lorsqu'ils perçoivent l'entreprise par sa bonne réputation, son image et sa crédibilité. C'est une construction subjective et intersubjective de l'identité corporative des membres de l'organisation. Chaque personne tire en partie son identité sociale du processus d'identification à l'organisation.

L'identification organisationnelle, selon cette approche, est vue comme « le degré avec lequel un individu se définit avec les mêmes traits que ceux de son organisation ».

De plus, lorsque des individus s'identifient à un groupe ou à une organisation, ils y recherchent également un statut ; les raisons de leur identification dépendent de leur perception du traitement de l'organisation et de ses agents.

La mécanique de la théorie de l'identité organisationnelle permet ainsi de comprendre pourquoi les salariés s'intéressent aux initiatives de responsabilité sociale développées par leur entreprise. Bien sûr, il est également possible que les employés préfèrent s'identifier à des entreprises socialement responsables, surtout lorsque les valeurs de ces entreprises s'alignent sur les leurs.

De plus, l'image attrayante et la bonne réputation que ces entreprises peuvent acquérir auprès du public rendront les employés fiers d'appartenir et de travailler pour des entreprises reconnues comme apportant une contribution positive à la société.

Dans cette perspective, les salariés préfèrent travailler dans ces entreprises en tant que citoyens qui coopèrent au bien-être de la société, plutôt que de simples salariés qui ne se soucient que de leurs propres intérêts. De plus, les bonnes pratiques RH contribuent à étayer les valeurs promues par la RSE. En reflétant le respect d'une entreprise pour ses employés, une bonne pratique RH est un facteur important d'identité organisationnelle.

Pour B.E Ashforth et F.A Mael (1989), l'identification devrait avoir des conséquences à la fois attitudinales et comportementales, et tant qu'une personne s'identifie à un groupe, plus elle a tendance à penser et à agir selon les croyances, les normes et les valeurs du groupe. En effet, selon C.A Bartel (2001), certaines attitudes semblent être influencées et renforcées par l'identité organisationnelle. Ainsi donc, l'identification organisationnelle est un antécédent fort de l'engagement organisationnel.

Enfin, on peut dire que l'identité organisationnelle d'une entreprise socialement responsable peut être pensée comme une configuration autour de laquelle les salariés s'identifient, partagent leur vision de la vie sociale et leur imaginaire social, se font confiance et font confiance à l'organisation.

Si un employé partage des valeurs avec son organisation, il sera plus réceptif et coopératif, et aura confiance dans les règles, codes et pratiques qui établissent l'action collective et sont fixés par les entreprises impliquées.

Pour ce faire, les acteurs de l'entreprise ont besoin de construire et de converger vers un compromis social. Celui-ci est, souvent, le résultat :

- De la négociation en interne et de l'implication des partenaires sociaux ;
- De l'implication organisationnelle ;

- Des gains espérés par les uns et les autres.

L'opinion la plus largement acceptée sur l'échange social et les nécessités du compromis social est celle exprimée par P.M Blau (1964) « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». Le principe sous-jacent est que l'interaction sociale est sous-tendue par la recherche du gain mutuel par la réciprocité.

Afin de remplir cette obligation et d'assurer la continuité de la relation, la partie B doit fournir un retour que la partie A valorise conformément à la norme de réciprocité (A.W Gouldner, 1960). Cette séquence d'échange répétée avec succès devrait créer une relation d'échange de haute qualité grâce à un processus d'auto-renforcement.

L'analyse de la relation sociale d'échange, qui repose sur la réciprocité des échanges entre salariés et entreprises, peut engager dans les organisations des comportements de renforcement de la responsabilité sociale d'entreprise.

En fait, les perceptions cognitives des employés sur la qualité de leurs communications avec l'organisation et le sentiment d'une convergence vers un compromis social équitable déterminent en grande partie leur comportement vis-à-vis des pratiques de RSE.

Dans cette relation sociale d'échange, les obligations des deux partenaires sont souvent ambiguës car ils peuvent se heurter aux sentiments de défiance voire de conflits. Mais lorsque les relations sont perçues comme un symbole de loyauté, d'entraide et de bonne volonté ; la confiance s'instaure et joue, dès lors, un rôle central dans l'établissement et le maintien du compromis social.

L'idée est que les bonnes pratiques RSE de l'entreprise en particulier les leviers de l'incitation RH, démontrent que la capacité de confiance de cette dernière crée des obligations réciproques. Pour atteindre un équilibre dans leurs interactions, les employés ressentent le besoin de bien se comporter et de démontrer leur engagement envers l'organisation.

Dans la littérature organisationnelle, la théorie de l'échange social a été utilisée pour expliquer la base motivationnelle des attitudes et du comportement des employés (R. Moorman et Z.S Byrne, 2005).

Les relations sociales d'échange se caractérisent par une incertitude sur les obligations et une forte incertitude sur les actions futures des deux partenaires. L'incertitude de cette relation rend la confiance importante dans l'établissement et le développement de l'échange social (R. Cropanzano et M.S Mitchell, 2005). Elle doit s'accompagner nécessairement par l'établissement d'un compromis social permettant de favoriser l'implication organisationnelle des acteurs de l'entreprise.

Les relations contractuelles dans les organisations ne se limitent pas à l'échange économique, leur nature est explicite et basée sur des contrats formels (A. Pennaforte, 2012). Elles se combinent avec des échanges sociaux, d'où découlent des obligations, et aussi des faveurs qui concrétisent des obligations futures (P.M Blau, 1964). Sous cette relation d'échange informelle émerge la norme de réciprocité, fondée sur un système d'obligations où les dettes sont remboursées en échange des bénéfices reçus antérieurement (Gouldner, 1960). Dans une relation d'échange mutuel, la relation est renforcée et dure dans le temps (M. Saline, 1965).

En plus de ce contrat formel, un contrat psychologique (C. Argyris, 1960) qui transcende les insuffisances inhérentes à tout contrat écrit est réifié. Les attentes mutuelles régissent les relations entre les individus et les organisations sans que les deux parties en soient pleinement conscientes (H. Levinson et al., 1962 ; E.H Schein, 1965), et sans que ces attentes soient fixes (S. Taylor et A.G Tekleab, 2004). Denise Rousseau (2001) définit le contrat psychologique comme la croyance que des obligations réciproques fondées sur des engagements implicites ou explicites gouvernent la relation d'échange entre les individus et leurs organisations. Le point central demeure qu'un contrat naît non pas d'une promesse elle-même, mais de la croyance de l'autre partie en cette promesse de créer un lien fondé sur une série d'obligations réciproques.

Pour que des contrats naissent, l'échange et le consentement sont nécessaires, dans des conditions de stabilité, de durée significative et de certitude appuyée des engagements (L.M Shore et K. Barksdale, 1998). Cette définition générale permet d'opposer les contrats transactionnels fondés sur l'échange économique aux contrats relationnels fondés sur l'échange social, qui consistent en des promesses de garanties et de récompenses affectives, comme la sécurité d'emploi ou la carrière (D. Rousseau, 1996).

La justice organisationnelle peut affecter également la satisfaction, l'engagement et le comportement au travail des employés. Elle est définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme*

*un système social* » (C. Beugre, 1998 2005), la justice organisationnelle a suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs et les praticiens de la GRH au cours des dernières décennies (J. Colquitt, J. Greenber et C.P Zapata-Phelan, 2005). Cet intérêt est motivé par l'observation que les perceptions de la justice influencent un large éventail d'attitudes et de comportements au travail, affectant ainsi la performance et la durabilité de l'entreprise (A.N El Akremi et J. Camerman, 2006).

Historiquement, le domaine de la justice organisationnelle a connu trois vagues ou courants de recherche successifs, correspondant chacun à des recherches sur un type particulier de justice (R. Cropanzano, D.E Rupp, C. Mohler, & M. Schminke, 2001).

Ainsi, la justice distributive correspondant à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé fût la première dimension étudiée (J.S Adams, 1965). Malgré son importance, certains auteurs soutiennent désormais que la dimension distributive ne fournit qu'une vision partielle et limitée des mécanismes de justice dans les contextes organisationnels.

La deuxième vague de recherche porte sur la dimension procédurale de la justice organisationnelle. Inspirés des travaux de jurisprudence (J. Thibaut et L. Walker, 1975), certains auteurs se sont ainsi intéressés à la justice perçue des procédures conduisant aux décisions distributives (G.S Leventhal, 1980).

Plus récemment, R.J Bies et J.S Moag (1986) ont entamé un troisième axe de recherche en introduisant le concept de justice réciproque, qui fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel que les employés reçoivent des figures d'autorité.

Il existe actuellement un consensus sur le fait que toutes ces dimensions sont importantes et qu'une compréhension globale de la dynamique de la justice organisationnelle nécessite la prise en compte simultanée de ces différents types et de leurs interactions (R. Cropanzano, Z.S Byrne, Bobocel et D.R Rupp, 2001).

Concernant la question de la culture d'entreprise, l'anthropologue C. Kluckhohn (1951) considère que : « *La culture consiste dans les différents modèles de pensée, de sentiments et réactions, acquis et transmis principalement par les symboles, constituant les réalisations par lesquelles les groupes humains se distinguent, y compris dans les objets fabriqués ; le noyau essentiel de culture consiste en des idées traditionnelles et surtout les valeurs auxquelles elles se rattachent* ».

Se confronter au concept de culture, c'est ne pas ignorer l'anthropologie dans laquelle il est né, où il a acquis une signification culturaliste, et où il constitue un concept de référence alors même qu'il a circulé dans d'autres disciplines (Pesqueux, 2006).

Pour G. Hofstède (2002), la culture peut être assimilée à l'oignon. La couche la moins visible de l'oignon, mais à l'origine du système : la valeur. Le deuxième niveau est constitué des pratiques culturelles, dans lesquelles on distingue tour à tour rituel, héros et symbole, les manifestations les plus visibles de la culture nationale (Y. Pesqueux, 2006).

Les résultats d'une étude empirique de G. Hofstede (1994) sur les effets des différences culturelles nationales sur le management ont permis de distinguer quatre grandes dimensions culturelles nationales « *individualisme contre collectivisme ; grande ou faible distance hiérarchique ; fort ou faible contrôle de l'incertitude ; masculinité contre féminité.* »

Pour montrer que des effets contextuels existent, en plus des similitudes entre différentes entreprises, S. Baggio (2010) semble confirmer son hypothèse, à partir d'un échantillon de deux entreprises françaises, selon laquelle les salariés travaillant dans des entreprises similaires et ayant des perceptions sociales comparables de l'emploi diffèrent selon l'environnement et la culture locale dans lesquels ils opèrent.

S'interrogeant sur la possibilité que la culture d'entreprise porte atteinte à l'identité ethnoculturelle des individus, la plupart des recherches empiriques menées dans ce domaine ont mis en évidence le constat que les différences d'attitudes et de comportements individuels observés au travail peuvent s'expliquer par leurs origines culturelles nationales (P. D'Iribarne, 1989).

Les résultats de ces études indiquaient que les différences culturelles étaient « *plus prononcées entre des employés étrangers pour une même multinationale qu'entre des employés travaillant dans leur propre pays pour des entreprises distinctes* » (N.J Adler, 1991).

Par conséquent, on peut dire que la culture d'entreprise n'élimine pas les différences de culture nationale. Au lieu de cela, comme le souligne N.J Adler (1991), cela aide à les maintenir pour les raisons suivantes :

- L'influence exercée par les entreprises étrangères, par exemple, l'endoctrinement de leurs employés avec leur culture peut avoir un impact négatif. Elle induit des réactions de résistance chez les individus, les rendant attachés à leur culture (ethnie) d'origine ;

- La culture d'origine (nationale, régionale, locale) est profondément enracinée et ne peut être affaiblie par des forces extérieures.

Prenant l'exemple du Japon, la vie sociale des Japonais a une grande influence sur les pratiques des entreprises japonaises : l'entreprise est « une famille », ce qui se traduit par la prédominance de l'esprit de collectivisme. Alors qu'en France, le régime législatif régissant les sociétés est largement caractéristique des sociétés françaises (formalisme de procédure, haut respect de la hiérarchie, etc.).

Partant de la culture nationale comme variable, plusieurs études sur les pratiques des entreprises dans plusieurs pays ont abouti à deux résultats importants :

- L'influence incontournable de l'environnement culturel du pays sur les pratiques managériales.
- Il existe un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent le comportement des individus au sein d'une entreprise.

Enfin, gardez à l'esprit que le culturalisme repose sur l'hypothèse selon laquelle la compréhension de nos comportements est liée à la culture à laquelle nous appartenons et à la manière dont nous percevons les cultures des autres (Y. Pesqueux, 2006).

### **3.3 L'incitation au cœur du processus de l'implication organisationnelle**

La théorie des incitations a été développée en microéconomie dans les années 1960, elle a une forte valeur normative. Cette théorie économique prend la théorie de l'agence étendue et devient sa base. C'est la théorie dite des multi-agents. Elle relie les asymétries d'information, les contrats et les incitations. La théorie des incitations fait écho au concept de la main invisible d'Adam Smith, la théorie selon laquelle les actions individuelles transcendent les intérêts individuels et peuvent créer de la valeur collective « *il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions* » (A. Smith, 1776), et les externalités positives ou négatives. Elle fait advenir ce qui doit l'être.

Dans les années 1970, Jeremy Bentham développe la théorie utilitariste et donne naissance au concept d'incitations. Cette théorie éthique soutient que chaque action a des conséquences. Ils

peuvent être utiles lorsqu'ils mènent au bien être ou à l'inutilité. Rationnellement<sup>11</sup>, un individu cherche à maximiser son utilité. J. Bentham espérait que grâce à une réforme politique, sociale et économique, cette exploration de l'utilité individuelle aiderait à voir le bien-être collectif comme la somme du bien-être individuel.

Il est donc intéressant de s'interroger sur les conséquences des incitations : par exemple, le pouvoir de la publicité pour inciter les consommateurs à acheter, l'effet des mesures fiscales sur l'investissement des entreprises, etc. Il s'agit dans notre cas de comprendre les comportements des cadres salariés, dans un contexte incitatif, ce qui les pousse à agir ou réagir.

En effet, dans la théorie des incitations, les agents externes, c'est-à-dire les mandants, établissent les règles, tandis que les participants au domaine, c'est-à-dire les agents, doivent appliquer les règles sans pouvoir participer à la conception des règles. Mais cela n'empêche pas l'agent de développer des comportements stratégiques, d'autant plus que ce dernier possède des informations dites « privées » que le principal ne possède pas. Dans ce contexte, « l'incertitude stratégique » surgit (Laffont, 2006, p. 178)

Dans le dictionnaire<sup>12</sup> la définition que l'on trouve attachée au terme d'incitation est la suivante : « *Action d'inciter, de pousser à faire quelque chose : Incitation au crime. Provocation d'un comportement économique jugé souhaitable, grâce à une politique adaptée à l'égard des agents économiques.* »

L'incitation est ainsi ce qui va pousser l'individu à se mettre en mouvement intérieurement pensée et réflexion ou extérieurement en actions. Elle va aussi, au niveau organisationnel, initier une dynamique de l'organisation par exemple un engagement de l'organisation dans des pratiques socialement responsables.

R. Boussinot explique que l'incitation est un terme « polysémique ». En effet, il signifie « tantôt l'invitation, l'encouragement, l'appel » ce qui fait référence au libre-arbitre, tantôt « l'ins-tigation, l'exhortation, la provocation », l'incitation étant alors plus agressive, tel un « défi »

---

<sup>11</sup> A la suite d'expériences empiriques.

<sup>12</sup> Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incitation/42259>.

(S.Leroy-Arlaud, 2014, p. 13). Dès lors, il n'est pas aisé de situer le qualificatif d'incitation dans une règle ou une loi, puisque son contour reste pertinent par rapport au sens qui lui est donné.

Il existe de nombreuses définitions de l'incitation. Reprenons quelques définitions de l'incitation, que Sonia Leroy a répertoriées en 2014 :

- « *Une mesure spécifique de politique économique, non obligatoire, cherchant à obtenir des agents qu'elle vise, un comportement déterminé, non souhaité par eux ou qu'ils n'ont pas idée d'adopter, au moins au départ, en échange d'un ou plusieurs avantages déterminés* » (Quiers-Valette, 1978, p. 18).
- « *Technique législative consistant dans l'instauration de normes d'encouragement à suivre une conduite déterminée, [...] par le rattachement à cette conduite de conséquences positives.* » (Arnaud, 1993).
- « *Permet d'"encourager à faire ou à ne pas faire, en rendant un comportement plus attractif* » (Belrhali-Bernard, 2009, p. 1685).

Précisons puisque nous avons utilisé le terme de normes qu'il existe différents types de normes en Sciences de gestion :

- Normes techniques définissant les relations entre les personnes et les choses
- Les normes de qualifications décrivant un objet
- Une norme ou spécification d'usage qui décrit les usages qui peuvent généralement être faits d'un objet (de Quenaudon, 2014, pp. 39-40).

Les normes peuvent être la manifestation d'incitations. Elles agissent comme une pression sociale, un modèle, un cadre dans lequel il faut entrer et qui vise à initier une dynamique de la part de l'organisation par exemple un engagement sur des thématiques particulières.

Précisons également que les normes peuvent venir du terrain. Elles peuvent par exemple résulter d'une volonté d'étendre une bonne pratique constatée au sein de certaines organisations à d'autres entreprises : « *l'engouement engendre procédures, normes, certifications* » (A.C Martinet). Ces normes peuvent ainsi prendre la forme d'incitation à s'engager pour le bien-être sociétal par exemple, si toutes les organisations d'un même secteur développent des engagements en la matière et médiatisent leur engagement RSE. Les incitations peuvent être matérielles par exemple, le

salaires dans le cas du travail mais aussi immatérielles reconnaissance symbolique par un titre, prestige, etc.

Illustrons les différentes facettes que peuvent prendre les incitations à l'aide de quelques exemples non exhaustifs issus du domaine des sciences de gestion :

- *Incitations fiscales* : Par exemple, pour récompenser certains efforts ou engagements sociaux en milieu rural, l'association peut renoncer aux cotisations sociales ou aux crédits d'impôts. Il est alors question de compensation incitatives
- *Incitations de la direction* : pour encourager les employés à participer activement, les responsables peuvent créer des régimes de participation aux bénéfices ou des récompenses symboliques pour des efforts particuliers, par exemple en nommant « l'employé du mois », en attirant des titres honorifiques ou un statut social spécifique.
- *Incitatifs marketing* : Une campagne publicitaire, et tout ce qu'elle comporte, peut influencer la décision d'achat d'un consommateur potentiel, par exemple en lui promettant le meilleur prix ou le meilleur produit.
- *Incitations dans les ressources humaines* : Encourager l'embauche de certaines catégories de personnes éloignées de l'emploi, comme les chômeurs de longue durée, qui bénéficieront d'avantages financiers ou de plus de liberté, comme l'absence de période d'essai et des conditions de rupture différentes pour la première embauche. On peut également citer les nombreux quotas pour certaines catégories de salariés que les entreprises doivent respecter, comme les quotas pour les travailleurs handicapés.

Notons que la forme traditionnelle du dispositif incitatif consiste en l'octroi d'avantages au destinataire de l'incitation si ce dernier se conforme à ce qui est attendu. Il reçoit alors une récompense, quel que soit la nature de l'incitation. Dans certains cas, la forme incitative traditionnelle varie. Il peut alors s'agir alors d'une incitation dissuasive, où le destinataire est menacé du retrait d'un avantage non acquis s'il ne se plie pas au comportement attendu.

Selon la théorie de l'agence, les liens entre incitation et implication se construisent dans la situation dans laquelle une personne (le principal) délègue une ou plusieurs tâches à une autre personne (l'agent) ou à un groupe. Pour que cette relation s'établisse de façon cohérente, le principal doit

s'assurer que les tâches déléguées soient convenablement exécutées. Cela peut poser un problème lorsque les intérêts personnels du principal et de l'agent ne sont pas les mêmes et qu'il est difficile d'observer les actions de l'agent, comme son niveau d'effort.

En mettant en place les incitations, le principal cherche alors à (ré)aligner ces intérêts. Cet objectif est, en quelque sorte, la finalité recherchée notamment dans le cadre d'un process social innovant comme celui de la RSE. Cela peut alors prendre la forme d'incitations monétaires par le biais de versements de primes en fonction d'un indicateur de performance, de bonus associés à des objectifs de performance relative ou de rémunérations monétaires fondées sur la performance d'une équipe. Les incitations monétaires sont efficaces lorsque l'organisation est capable d'identifier l'effort et/ou la performance propre de l'individu qui va toucher la gratification.

Dans le cadre de la RSE, les incitations peuvent prendre la forme de gratifications non monétaires. C'est le cas de l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail, de la formation... Les incitations doivent obéir à certaines conditions d'exécution, pour ne pas mener l'entreprise vers davantage de difficultés que de bénéfices.

- Avant d'introduire *l'implication incitative*, il faut d'abord établir *la confiance* entre les gestionnaires et les employés. Les employés doivent comprendre qu'il s'agit d'un système gagnant-gagnant et non d'une manière grossière de les forcer à travailler davantage pour le seul bénéfice de l'entreprise.
- *Les incitations doivent répondre aux besoins et aux attentes des employés*, en fonction de l'effort fourni et du type d'incitation (un chèque-cadeau ne les intéresse peut-être pas alors que des vacances les plairaient).
- *L'administration de la rémunération incitative doit être transparente*. L'attribution doit être bien expliquée et accessible à tous.
- On doit toujours *parler le langage des valeurs de l'entreprise*. En effet, les incitations monétaires peuvent récompenser l'effort individuel ou collectif.

Ajoutons que l'agent malgré tous les efforts du principal reste maître de ses choix et en cela imprévisible. Ainsi, Horatia Muir-Watt expliquait que « *l'homme n'est pas réductible à sa seule efficacité ; appréhender sa conduite en des termes exclusifs de calcul stratégique, saisir le sujet de droit comme agent économique, c'est méconnaître la complexité et la noblesse de la nature*

*humaine, composée aussi de sentiments, d'altruisme, de sens moral, de sa part incalculable d'irrationnel et d'inefficient* » (S. Leroy-Arlaud, 2014, p. 25).

### **CONCLUSION SECTION 3**

L'analyse des nouveaux repères de l'implication organisationnelle, nous a permis de mettre en évidence trois principaux points.

*Il s'agit d'une part de la confiance* qui apparaît comme une donnée essentielle pour l'engagement dans un process comme la RSE. La confiance ne se décrète pas. Elle le résultat des perceptions individuelles et de la subjectivité des liens inter personnels.

Il s'agit ensuite, de la nécessité de faire converger les parties prenantes internes vers un *compromis social* qui apparaît comme un préalable pour éviter les contradictions d'intérêts et les conflits sociaux qui peuvent en découler.

Il s'agit enfin, des mécanismes *d'incitations monétaires et non monétaires* qu'il faudra établir dans une perspective dite d'agence et dans un cadre de contrats (contrat de travail) qu'il est nécessaire d'ajuster pour améliorer l'implication des parties prenantes dans un process comme la RSE.

## CONCLUSION CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de revenir longuement sur les principes de l'engagement et de l'implication organisationnels. La négociation sociale est au cœur de la légitimation de la RSE. C'est un préalable indispensable pour poser les cadres de l'action et pour faire en sorte que chaque salarié se sente concerné par le process RSE. C'est dans ce contexte que l'implication organisationnelle fondée sur une vision très affective qui couvre la perception des salariés, devient un enjeu capital pour la cohérence du déploiement de la RSE.

Toutefois, cette implication organisationnelle reste complexe même si des tentatives de conceptualisation ont été développées par les approches des attitudes et du comportement. Le rapprochement avec les notions de satisfaction et de motivation reste également ambiguë mais nous considérons que l'implication émotionnelle est la plus proche de ces notions et probablement la plus opérante pour mesurer l'attitude et la perception des salariés vis-à-vis de la RSE.

L'analyse des nouveaux repères de l'implication organisationnelle, nous a permis de mettre en évidence trois principaux points. La confiance, le compromis social et les incitations.

Tout salarié peut avoir une perception subjective et/ou objective de la RSE. Cela peut, dès lors, produire des décalages d'appréhension des enjeux qui faute d'anticipations peuvent conduire à des tensions voire des conflits.

Ainsi, si l'opinion des salariés apparaît comme déterminante à la fois pour l'élaboration d'initiatives et de plans d'actions en matière de RSE, elle reste largement méconnue. C'est pourquoi, les organisations appuient la démarche RSE sur la communication et la persuasion en impliquant les parties prenantes.

C'est là l'enjeu clé. Il détermine la façon d'orienter l'implication organisationnelle des salariés en suscitant de la confiance dans des contextes d'entreprises, la plupart du temps, soumis à des tensions multiples. La confiance est un pilier d'échange et de compromis social. La projection des salariés au travers la RSE, se base sur cette confiance et sur les reconnaissances espérées.

# CONCLUSION PARTIE 1

Nous avons composé cette première partie de la thèse en deux volets. Le premier chapitre, nous a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels du construit de la RSE. Le second chapitre, quant à lui, a traité séquentiellement de la GRH et de l'implication organisationnelle. L'approche multidimensionnelle de l'implication a retenu notre attention et notre travail de thèse a particulièrement mobilisé la théorie de la « confiance organisationnelle » pour éclairer de façon plus pertinente les relations de travail complexes.

La RSE reste assez globalement ambiguë. Sa définition oscille entre les discours recherchant une certaine légitimité et les réalités concrètes de sa mise en œuvre.

Un tour d'horizon sur les diverses définitions utilisées montre à quel point, cette notion est multidimensionnelle aux perspectives plurielles et imprécises. Elle suscite donc le débat. Ainsi, si on évoque le cas de la norme ISO 26000, on retrouve le débat entre la vision éthique, l'approche orientée vers les parties prenantes, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales.

Pour les salariés, c'est surtout l'impact social et organisationnel de la RSE qui est mis en avant. A ce titre, le questionnement est essentiellement orienté vers la perception et la crédibilité de la RSE en termes de principes, procédures et pratiques.

Le point de vue des salariés apparaît donc primordial pour le déroulement des programmes d'action dans le champ de la RSE. Pour cela, la connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés deviennent des questions de recherche de type corrélational entre la RSE et les construits habituels des théories que sont la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement, etc.

Nous postulons dans cette thèse la nécessité de s'appuyer sur la compréhension de la perception par le salarié de la RSE pour mieux saisir son déploiement dans les organisations.

## **Deuxième Partie**

### **Actions RSE et comportements des salariés : une vision pragmatique**

Pour mieux percevoir la mise en pratique de la RSE dans les entreprises, il nous paraît nécessaire de fonder nos observations sur les comportements et les perceptions des salariés.

Cette démarche, est destinée à révéler et à comprendre trois types de comportements qui peuvent accompagner le process RSE.

Le premier concerne, le comportement d'engagement dans le processus de changement organisationnel par la RSE. Dans la première partie de cette thèse, nous avons longuement insisté sur la négociation sociale et sur l'implication organisationnelle qui constituent les bases fondamentales pour la légitimation et la mise en action cohérente de la RSE.

Le second concerne, la nécessité d'un compromis social dans l'entreprise. Celui-ci est autant le résultat de la culture et des valeurs partagées dans l'entreprise que de la perception que peuvent avoir les salariés de la RSE et de ses gains sociaux potentiels.

Le troisième concerne, la confiance et la manière de l'optimiser dans des organisations souvent soumises à des tensions multiples.

Ces trois types de comportements seront l'objet des observations tant quantitatives que qualitatives que nous ferons dans cette seconde partie.

Pour accompagner cette réflexion analytique, nous clarifierons dans le chapitre premier notre orientation méthodologique ainsi que l'épistémologie et les modes de construction des données. Le second chapitre sera, quant à lui, centré sur l'exploitation des résultats des enquêtes et la validation ou pas des hypothèses de cette recherche.

## **Chapitre 1 : Approches méthodologiques et modes de recueil des données**

Ce chapitre pose les fondements méthodologiques de notre recherche en explicitant les paradigmes scientifiques et épistémologiques qu'on a retenu dans le cadre de notre travail de recherche. Ces fondements sont guidés par deux types de positionnement :

Le premier, de nature épistémologique, consiste à prendre position dans un champs de courants relatif à la nature de la recherche (constructivisme, positivisme...) qui déterminent nos choix méthodologiques ainsi que le mode de raisonnement (déductif, inductif ou abductif) ;

Le deuxième, de nature méthodologique, consiste à définir, la méthode de recueil de données (qualitative ou quantitative). Ce niveau, implique pour le chercheur une orientation méthodologique dont le raisonnement et l'interprétation sont cohérents avec son choix de paradigme épistémologique et le cadre de référence (cadre conceptuel et théorique) de sa recherche.

Ces positions épistémologiques et méthodologiques nous permettent de fonder la légitimité et la validité du design de la recherche.

### **SECTION 1 : Positionnement épistémologique et design de la recherche**

Le questionnement épistémologique fait partie intégrante de tout effort de recherche, et il permet au chercheur de définir la représentation qu'il souhaite donner au phénomène qu'il étudie. Selon A.C Martinet (1990), « *la réflexion épistémologique doit être cohérente avec les recherches menées* ». Cette affirmation s'attache à montrer aux chercheurs la nécessité de se poser des questions épistémologiques fondamentales au début et tout au long de l'étude.

L'exactitude, la clarification et la légitimité apportées par le paradigme épistémologique adopté par les chercheurs sont non seulement la garantie de la transparence de leurs travaux de recherche, mais aussi la garantie de la validité et de la légitimité de leurs travaux de recherche. C'est ce qu'exprime F. Wacheux (1996) « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* ».

Selon Thiétart et al. (1999), « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* ».

C'est à partir de cette réflexion que nous allons maintenant faire le détour nécessaire par la compréhension du cadre épistémologique nous permettant de préciser les choix des paradigmes scientifiques et méthodologiques retenus dans ce travail de recherche.

### **1.1 Les choix épistémologiques et les paradigmes scientifiques.**

Le questionnement épistémologique « *ne se limite pas à une réflexion méthodologique, mais vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (M.L Gavard-Perret et al., 2008).

Des mots grecs « epistemè » signifiant « connaissance », « science » et « logos » signifiant « discours », l'épistémologie est définie comme le discours sur la connaissance, sur la science. Elle trouve son origine dans le domaine de la philosophie de la connaissance, puis est progressivement devenue synonyme de philosophie de la science (J.F Dortier, 2004). En ce sens, elle se définit comme « *l'étude, d'un point de vue philosophique, de la science, de ses méthodes, de ses principes, et de sa valeur* » (Dictionnaire français La Rousse).

Le but de la philosophie des sciences (ou épistémologie) est de mettre à jour la nature et les fondements de la méthode scientifique, « *l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Thiétart et al., 1999)

C'est déjà le point de vue défendu par J. Piaget (1967) lorsqu'il définit l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ».

Dès lors, si l'épistémologie au sens de la philosophie des sciences est l'étude du savoir et la réflexion sur son sens et sa légitimité (réflexion scientifique), alors le paradigme épistémologique est plutôt une orientation philosophique autour d'une école, d'une époque, etc..

Selon Gavard-Perret et al. (2008) il existe deux grands paradigmes scientifiques contemporains : le paradigme des sciences naturelles et exactes et le paradigme des sciences sociales et humaines. Nous situons, notre thèse dans le second cadre paradigmatique.

Pour H.A Simon (1996), la plupart des éléments qui nous entourent proviennent de la main humaine. En d'autres termes, notre environnement est davantage façonné par des phénomènes humains que par des phénomènes naturels, dans un sens déterministe. Ces phénomènes humains prendront le nom de phénomènes artificiels pour représenter un système façonné par l'homme

pour atteindre des objectifs dans son environnement donné. Par conséquent, les artefacts sont le produit de l'intention humaine. Ceci introduit la question du but de toute action ou comportement humain.

Cela confère un double caractère aux phénomènes d'origine humaine : d'une part, la capacité des individus à définir des buts qui guident leur fonctionnement et d'autre part, le caractère probabiliste en termes d'objectifs humains, de buts, de besoins, d'intentions et des circonstances dans lesquelles il existe « *cette contingence des phénomènes artificiels qui a toujours fait planer des doutes sur la possibilité de les considérer comme relevant du domaine de la science. Le problème essentiel est de montrer comment les propositions empiriques peuvent effectivement être élaborées sur des systèmes qui, dans des circonstances différentes, peuvent être autres que ce qu'ils sont* » (H.A Simon, 1996).

La RSE et l'implication organisationnelle sont appréhendées comme des phénomènes humains et organisationnels dans lesquels les dimensions humaines et relationnelles, autrement dit la dimension subjective, occupent une place primordiale. En effet, la RSE et l'implication organisationnelle suggèrent à travers la théorie de la confiance organisationnelle que chaque individu investit sa propre subjectivité (désir, attentes, idéaux, valeurs, etc.) dans l'organisation et fait des choix en fonction de celle-ci et de l'environnement organisationnel où il se trouve.

De multiples formes de rationalité existent au sein des organisations, dont la rationalité subjective qui guide les choix des individus et les stratégies d'ajustement qu'ils mettent en œuvre en réponse aux tensions organisationnelles.

De même, M. Thévenet (2002) rappelle que l'engagement au travail est une histoire personnelle où « *chacun construit le sens de son expérience et assimile ce qu'il vit d'une manière qui lui est propre* ». L'implication est donc une question de subjectivité pour chacun dans l'organisation, c'est-à-dire l'unicité de ce que les gens vivent et ressentent au travail. La RSE et l'implication organisationnelle trouvent ainsi leurs raisons dans la vie au travail et reposent sur une rationalité symbolique (sens, reconnaissance, coopération entre pairs, identité, joie). L'organisation est une structure sociale, façonnée par le comportement humain.

Cette dimension subjective, associée aux comportements en situation de travail, nous incite à réaliser que les connaissances que nous cherchons à capitaliser dans cette recherche, n'ont de sens qu'en considérant le contexte et la situation particulière de l'étude.

Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans cette orientation épistémologique qui offre différentes possibilités d'actions méthodologiques : positivistes, socio compréhensives, fonctionnalistes, constructivistes, interprétativistes, subjectivistes.

En général, le paradigme épistémologique positiviste s'oppose aux paradigmes interprétativistes et constructivistes. Ces deux derniers paradigmes sont présentés soit de façon connexe, notamment en sciences de l'éducation, soit présentés comme un troisième paradigme épistémologique à côté du positivisme et du constructivisme (Thiétart et al., 1999).

Pour Thiétart et al. (1999), le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, le projet de l'interprétativisme est de la comprendre, et le projet du constructivisme est de la construire ensemble. Cependant, ces auteurs soulignent que les paradigmes épistémologiques interprétativistes et constructivistes s'accordent sur des hypothèses sur le statut des connaissances et la nature de la réalité, mais divergent sur les voies et les critères de validité des connaissances.

Cependant, la distinction entre interprétativisme et constructivisme semble ambiguë. De fait, certains chercheurs ont établi une distinction entre le paradigme positiviste et le paradigme compréhensif, dans lequel se situeraient toutes les méthodes qualitatives telles que l'ethnographie, la phénoménologie, l'interactionnisme symbolique, le constructivisme ou l'interprétativisme, alors que toutes les recherches menées par les grands thèmes constituent la subjectivité, la culture comme objectivation de l'esprit et le monde social comme lieu de production de sens et de valeur (Lessard-Hebert et al., 1997). Ainsi, les auteurs parlent à la fois de paradigmes constructivistes et de paradigmes compréhensifs ou interprétatifs, ces deux derniers incluant le constructivisme (Lessard-Hebert et al., 1997 ; Gavard-Perret et al., 2008).

Pour éviter toute confusion, dans notre recherche, nous avons choisi de distinguer les trois principaux paradigmes épistémologiques cités dans la littérature : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste, bien que nous soyons pleinement conscients que le paradigme constructiviste rassemble un ensemble d'approches très différentes : « *il y aurait davantage une galaxie constructiviste qu'une école bien identifiée* » (P.H Corcuff, 1995).

Tableau n° 8 : Synthèse des 3 principaux positionnements épistémologiques

Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Les questions Epistémologiques			
Quel est le statut de la Connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essentiel de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de Nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes. »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs. »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités. »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié De l'explication	Statut privilégié de la Compréhension	Statut privilégié de la Construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité	Idéographie	Adéquation
Les critères de validité	Conformité	Empathie (révélatrice de	Enseignabilité

(M.Girod- Séville et V.Perret 1999)

**Notre travail d'exploration des liens entre la RSE, l'implication organisationnelle et la perception des salariés nécessite un regard compréhensif.**

La RSE est une notion à caractère multidimensionnel. Tantôt plus idéologique, tantôt plus pragmatique, chaque époque privilégie certaines dimensions au détriment d'autres, mais toutes contribuent à l'enrichir.

La RSE peut être aussi pensée comme un discours à part entière, c'est-à-dire pour créer « l'élément de réalité » qui va dans le sens du discours, ou elle peut être vue comme une « prison » pour la direction des grandes entreprises, les prisonniers de ce discours, sous une forme circulaire « le contenu du discours les éléments de réalité que le discours produit » (Y. Pesqueux, 2011).

La responsabilité sociale des entreprises fascine par son ambiguïté et les multiples interprétations qu'elle peut susciter.

Quant au concept de l'implication organisationnelle, Maurice Thévenet (1992) rappelle que l'implication est un concept destiné à décrire et à expliquer la relation entre un individu et un objet ou un contexte organisationnel donné. Pour cet auteur, « *l'implication est un concept qui*

*traduit et éclaire la relation entre un individu et une entreprise. (...) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction ».*

L'implication découle de processus cognitifs (cf première partie de cette thèse), y compris le rétablissement de la cohérence et de l'ordre dans le comportement de toutes les personnes (N.J Allen et J.P Meyer, 1990). L'implication découle également des mécanismes psychologiques qui constituent l'identité personnelle. L'individu construit cette identité dans la confrontation au monde, et le travail fait partie de cette expérience. L'identité est également liée à la socialisation, car l'environnement et le monde sont sociaux. Cela se produit par le contact avec les mondes intellectuel et émotionnel (N.J Allen et J.P Meyer, 1990).

Comprendre les perceptions des salariés sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'une part, et comprendre leurs motivations à s'impliquer d'autre part, renvoient au fait qu'ils ont intérêt à construire leur propre réalité. **Donc cette réflexion, sur la RSE et les liens qu'elle génère dans les organisations, nécessite une approche constructiviste.**

## **1.2. Positionnement méthodologique.**

Si, pour J. Piaget (1967), l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances variables* » alors la méthodologie se définit comme « *l'étude des méthodes permettant de constituer la connaissance* ».

A.Strauss et J. Corbin (2004) définissent la méthodologie comme « *une manière de penser et d'étudier la réalité sociale et, la méthode comme un ensemble de procédures et techniques visant à récolter et analyser les données* ».

La méthode est définie comme « *une procédure de réflexion (...) qui mène à une meilleure connaissance d'un phénomène* » (A. Mucchielli, 1996). Ainsi, elle traduit la pertinence et l'efficacité du processus de développement des connaissances.

Titat et al. (1999) distinguent deux grands modèles méthodologiques en recherche. Les Modèles basés sur des méthodes déductives et quantitatives. On retrouve ici des tenants des courants positivistes et des sciences naturelles. Les modèles davantage caractérisés par des méthodes abductives ou inductives et qualitatives.

Cependant, il ne s'agit que d'une simplification méthodologique. Cela ne doit pas conduire les chercheurs à une classification rigide visant à assimiler les techniques quantitatives au positivisme et les techniques qualitatives au constructivisme. Les chercheurs qui se positionnent dans le paradigme positiviste peuvent bien utiliser les techniques de description narrative sans s'intéresser au sens que les acteurs donnent à leurs actions. De même, les chercheurs qui se positionnent dans le paradigme constructiviste peuvent utiliser la formalisation mathématique au lieu de rechercher la causalité.

Ceci nous amène à conclure que les efforts de recherche peuvent utiliser différentes méthodes (qualitatives ou quantitatives), différentes formes de raisonnement (déductif, inductif ou abductif) et différents objectifs (valider une théorie, comprendre une situation pour construire ou mieux comprendre une théorie).

L'exploration en sciences de gestion désigne la découverte ou l'approfondissement d'une organisation ou d'un mécanisme dans un double but : la recherche d'explications (et de prédictions) et la recherche de compréhension.

Qu'il s'agisse d'explorer ou de tester, les chercheurs doivent utiliser des modes de raisonnement précis. En fait, différents de raisonnement peuvent être mobilisés. Lors de l'exploration, le chercheur utilisera des méthodes inductives et/ou abductives, et lors des tests, il utilisera des méthodes déductives. Notez que la distinction entre induction et déduction semble assez difficile.

Les recherches en sciences de gestion semblent les relier le plus souvent, et de manière très variable. Le positionnement par rapport à une approche déductive ou inductive dépend de l'évolution des connaissances sur l'objet de recherche et les objectifs de recherche (P. Evrard et al., 2003). L'approche choisie pour se rapprocher de la vérité n'est pas neutre (F. Wacheux, 1996). Si le type de méthode employée dépend de son orientation épistémologique voire de ses compétences techniques, alors répondre à une question de recherche revient à adopter un type de méthode assez spécifique.

En règle générale, on se réfère à différents types de raisonnements :

- *Le raisonnement déductif* qui se fonde sur une démarche hypothétique (S. Charreire Petit et C. Durieux, 2007). Le problème est ici de mettre en œuvre une ou plusieurs hypothèses puis de les tester sur le terrain auprès d'un échantillon assez représentatif (F. Wacheux, 1996). Le but est de pouvoir exprimer une opinion sur l'importance des hypothèses préétablies.

- *Le raisonnement inductif* qui met l'accent sur la découverte de régularités sur le terrain. A partir de ses observations, les chercheurs déduisent de l'expérience une formalisation théorique du tri des items (F. Wacheux, 1996). Le principe de la logique inductive est que lorsqu'un chercheur a vérifié une relation sur de nombreux exemples concrets (sans rien prouver), il croit que la relation est vraie pour toutes les observations futures à faire. (S. Charreire Petit et C. Durieu, 2007).

- *Le raisonnement abductif* qui confère un statut explicatif ou synthétique à un constat, qui doit être testé a posteriori pour tendre vers une règle ou une loi (G. Koenig, 1993). Selon C.S Pierce (1955), l'abduction est le seul processus qui peut générer de nouvelles idées.

**L'approche inductive semble être la plus adaptée à notre recherche.** « *Il n'y a induction, au sens propre du terme, que si sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur un certains nombres d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Thiétart et al., 1999).

S'interroger sur les méthodes mises en œuvre pour collecter et analyser le volume de données, et pour le chercheur, s'interroger sur la manière dont il abordera la dimension empirique de sa recherche.

Le problème auquel est confronté le chercheur réside dans le choix des méthodes de recherche qu'il réserve à la collecte et à l'analyse des données. Autrement dit, comment va-t-il entrer dans la phase empirique de sa recherche (P. Baumard et J. Ibert, 2007) ?

Deux méthodes couramment utilisées sont les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

Les méthodes quantitatives visent à produire des données et les soumettre à la rigueur et l'exactitude du traitement statistique. C'est en ce sens que Thiétart et al. (1999) notent qu'il « *n'est donc pas surprenant que l'approche quantitative soit ancrée dans le paradigme positiviste* ».

Utilisant une perception de la réalité relative au paradigme épistémologique positiviste, l'approche quantitative des données est objective et positive. En ce sens, le chercheur se place dans un contexte externe lié aux données qu'il collecte. Comme nous l'avons mentionné, la position d'externalité garantit que les résultats de la recherche sont objectifs et neutres.

Les méthodes qualitatives, quant à elles, sont de nature nominale. Ces données nominales comprennent le listage, la catégorisation, la dénomination, dans le but d'établir des associations ou des distinctions (différentes ou similaires). Les données qualitatives peuvent également être ordonnées par nature. Comme leur nom l'indique, elles expriment un ordre, une chronologie, une hiérarchie entre les phénomènes.

Le but des méthodes qualitatives n'est pas d'expliquer et de vérifier, mais de comprendre et de trouver du sens. La recherche qualitative est donc basée sur la recherche de sens. Elle prend en compte les intentions, les motivations, les valeurs, les attentes et les croyances des acteurs (P. Paillé et A. Mucchielli, 2003).

Utilisant une perception de la réalité relative au paradigme épistémologique constructiviste, les données des méthodes qualitatives sont subjectives. Les chercheurs se placent ici en position d'immanence, ce qui confère aux résultats une subjectivité (l'interprétation par le chercheur et les acteurs qu'ils étudient) et une intersubjectivité (par les questions du chercheur construisant le raisonnement du sujet).

Nous pouvons résumer les caractéristiques des deux méthodes dans le tableau n° 9 suivants :

Qualitative	Quantitative
Explication en profondeur, besoin de contextualisation	Besoin de quantifier les effets
Recherche de la signification, du sens	Besoin de généraliser les résultats, de comparer entre populations
Exploratoire, naturaliste	Expérimentale
Générer des hypothèses	Tester des hypothèses
Constructiviste	Objectiviste, positiviste
Inductive	Déductive

Source : Auteur.

Traditionnellement, la réflexion et les débats épistémologiques en sciences de gestion ont été marqués par une forte opposition, entre approches positivistes/constructivistes ou quantitatives/qualitatives. Au fur et à mesure que la relation évolue, des liens s'établissent souvent entre positivisme et méthodes quantitatives, et entre constructivisme et méthodes qualitatives. Ils soutiennent aussi que, dans la pratique, ces oppositions sont dépassées. Ces auteurs soutiennent que les approches

qualitatives et quantitatives doivent se refléter en termes de complémentarité plutôt qu'en termes d'opposition.

**En accord avec ces chercheurs, nous proposons de combiner les deux approches. Cela nous permet de nous appuyer à la fois sur la flexibilité et la validité interne des méthodes qualitatives ; et sur le potentiel de validité externe des résultats des méthodes quantitatives. L'approche quantitative, est essentiellement utilisée dans ce travail pour le cadrage et pour situer les principaux enjeux que reflète la RSE dans sa mise en pratique dans les entreprises.**

Sur la base des travaux de A.C Martinet et al (1990) et M. Hlady-Rispal (2002), nous avons dressé le tableau suivant illustrant les complémentarités possibles entre les approches qualitatives et quantitatives.

Tableau n° 10 : La complémentarité des méthodes qualitative/quantitative

	Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives
Forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La capacité d'observer le processus de changement sur une longue période.</li> <li>-Faites attention à l'état subjectif de l'acteur, et comprenez bien le sens que les gens donnent au comportement.</li> <li>-La capacité de s'adapter à de nouvelles idées et théories.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exprimer numériquement les données et les analyser à l'aide de méthodes statistiques. En tant que tel, il peut fournir des résultats qui sont directement pertinents pour les décisions politiques.</li> <li>-Les échantillons sont grands et ils sont statistiquement représentatifs.</li> <li>-Ils peuvent être rapides et parfois très économiques.</li> </ul>
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le texte est souvent le support de la recherche qualitative. Les décideurs peuvent les considérer comme moins crédibles parce qu'ils ne fournissent pas de résultats quantitatifs.</li> <li>-Se concentrer sur un seul cas ou un petit échantillon, ce qui limite leur validité externe.</li> <li>-Peut demander beaucoup de temps et de ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pas très efficace pour expliquer les processus sociaux.</li> <li>-En se concentrant sur des faits ou des causes, il est difficile de saisir efficacement le sens que les gens donnent aux actions.</li> <li>-Son utilisation est souvent rigide.</li> </ul>

Source : Auteur.

M. Bergadaa et S. Nyeck (1992) expliquent que méthode et logique peuvent être indistinctement liées. C'est encore plus le cas lorsqu'il s'agit de méthodes exploratoires, qui ne supposent pas a priori une sélection de dispositifs méthodologiques qualitatifs ou quantitatifs (P. Baumard et J. Ibert, 2007).

En effet, selon A. Jolibert et C. Haon (2008), les méthodes exploratoires peuvent être utilisées pour des données qualitatives ou quantitatives, issues à la fois des méthodes interprétativistes et positivistes.

Mobiliser les deux approches simultanément, dans le cadre d'une approche mixte, permet aux chercheurs de bénéficier des avantages de la recherche qualitative et quantitative tout en limitant leurs inconvénients respectifs.

**Dans cette thèse, mobiliser les perceptions de la RSE à travers la représentation des salariés et son impact sur l'implication organisationnelle revient à comprendre leurs représentations. De plus, différentes dimensions de l'implication organisationnelle sont analysées. Nous pensons qu'une approche qualitative est importante pour ce travail car pour comprendre la perception, il est utile de discuter directement avec les personnes concernées.**

Le but est de contribuer, en faisant des recommandations, qui nous permettront de participer au développement de l'implication organisationnelle des entreprises socialement responsables pour nourrir les champs de connaissances en gestion des ressources humaines.

Comme le souligne A. Mucchielli (1996), « *une approche qualitative est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension un phénomène humain ou social* ». S'intéresser aux phénomènes humains, c'est être attentif aux acteurs de l'entreprise.

**Notre choix méthodologique, dans ce travail, privilégie une démarche mixte qui allie donc le quantitatif et le qualitatif.**

Dans l'approche qualitative, les principales méthodes de collecte de données primaires sont les entretiens individuels, les entretiens de groupe, les observations participantes ou non participantes et la collecte de documents (Baumard et al., 2007 ; J. Igalens et P. Roussel, 1998 ; P. Romelaer, 2005 ; Gavard-Perret et al. People, 2009).

Les entretiens personnels sont notre mode préféré de collecte de données dans cette recherche.

**Dans cette thèse, nous avons opté pour des entretiens non directifs et informels dans le cas d'une recherche exploratoire, et nous avons privilégié des entretiens semi-directifs dans le cas d'une recherche approfondie.**

Le principe de non-directivité repose sur une « *attention positive inconditionnelle* » du chercheur : « *le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche* ».

Le principe englobe également « l'attitude empathique » du chercheur, ce qui signifie que, compte tenu de l'environnement de référence du sujet, c'est « comme si » le chercheur était en position de questionnement en termes d'émotion ou de sens (Evrard et al., 2003).

Face à ce principe non-directif, deux modes d'entretien sont généralement désignés : l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif.

Les entretiens semi-directifs, également appelés entretiens semi-directifs « focalisés » (Merton et al., 1990), sont menés à l'aide de repères structurés pour aborder un sujet (ou grille, ou canevas) défini en amont par le chercheur. C'est l'une des méthodes d'enquête les plus utilisées en management (P. Roussel et F. Wacheux, 2005), « *L'entretien semi-directif est centré sur un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité. De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui aussi va dans le sens d'une bonne scientificité* ».

Dans ce travail, on se situe dans cette perspective puisqu'on cherche à démontrer que la RSE (politique, déploiement et résultats) perçue par les salariés (perceptions de la RSE) affecte leur implication organisationnelle. A. Blanchet et A. Gotman (1995) parlent « d'enquêtes sur les représentations », d'enquêtes sur « les représentations et les pratiques » et celles sur les « pratiques ».

D'une part, les « enquêtes représentationnelles » sont des enquêtes portant sur les styles de pensée, suggérant la mise en œuvre d'un discours modal, utilisant des entretiens de cadrage pour recueillir les concepts, les raisonnements et la logique subjective des répondants.

D'autre part, « enquêtes sur les représentations et les pratiques », qui visent la connaissance des systèmes pratiques, nécessitent l'établissement de modalités et de discours référentiels, qui s'obtiennent dans un premier temps à l'aide d'entretiens intensifs. Vient ensuite une description de la pratique.

Quant aux « enquêtes sur les pratiques » visent la connaissance du cycle de vie, du mode de vie et les aspects matériels de la culture de groupe. L'interviewé est interrogé en tant qu'informateur, sur son expérience plutôt que sur ses croyances (D. Bertaux, 1980). De tels entretiens descriptifs et narratifs nécessitent un discours plus référentiel. Il demande à l'interviewé de vouloir raconter une histoire, correspondant à une organisation largement chronologique.

Nous avons opté, pour une méthode d'observation « à découvert » par laquelle nous avons révélé qui nous étions en tant que chercheur doctorant et notre intention de traiter du lien entre la perception de la responsabilité sociale des entreprises et l'implication organisationnelle.

## **CONCLUSION DE LA SECTION 1**

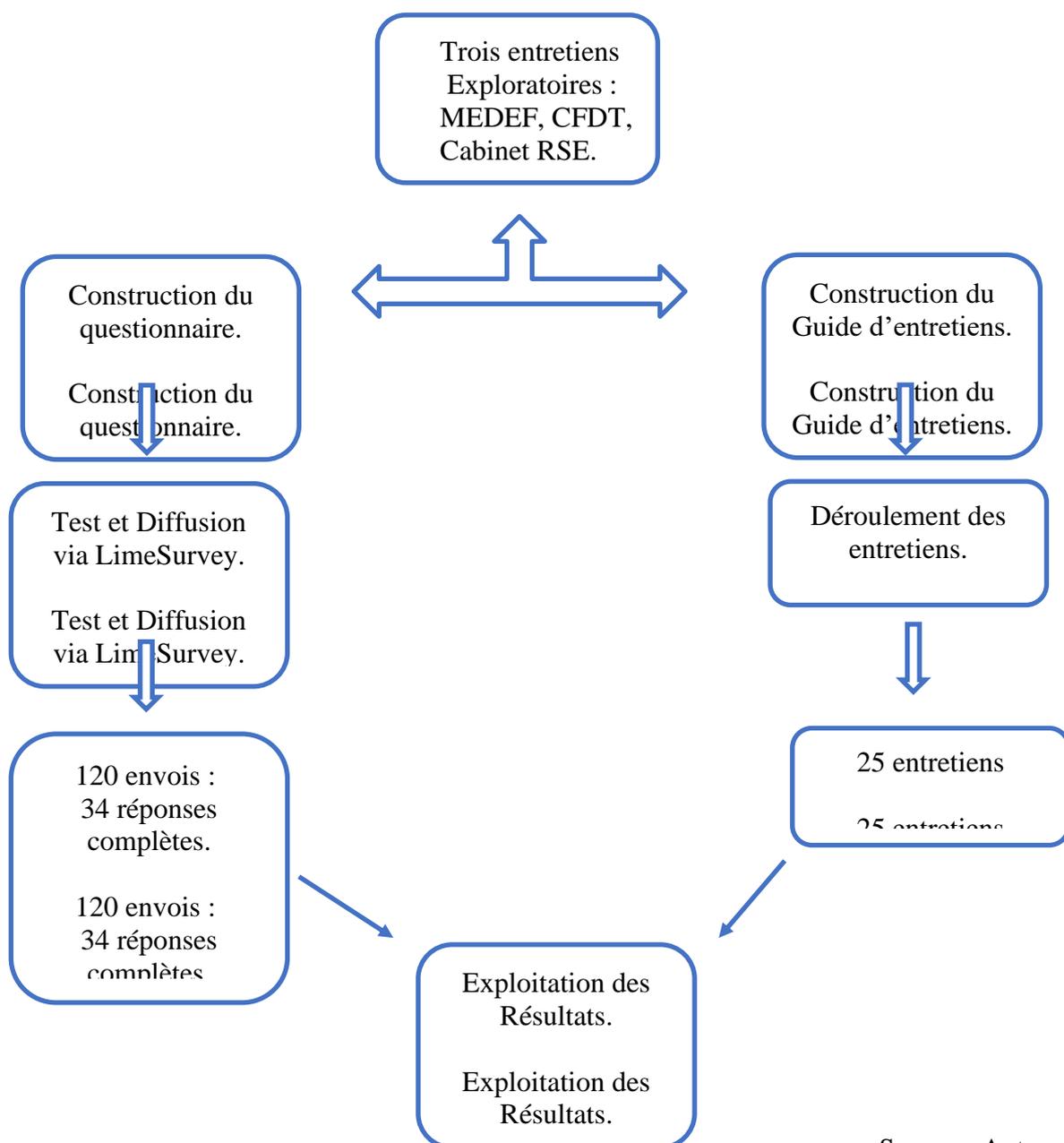
Si l'orientation épistémologique du chercheur est nécessaire parce qu'elle l'aligne sur les finalités de la recherche, elle lui permet aussi de définir sa stratégie de recherche et les modalités de mobilisation dans la démarche selon son orientation méthodologique.

La section 1 de ce chapitre traite du positionnement épistémologique, permettant de montrer, d'une part, la cohérence entre la nature des concepts étudiés et l'objet de l'étude, et, d'autre part, le paradigme épistémologique employé. Il faut maintenant s'assurer que cette cohérence est maintenue en utilisant la méthode choisie. C'est pourquoi, nous avons opté pour le raisonnement inductif et le choix d'une approche méthodologique mixte que nous allons détailler dans la section suivante.

## Section 2 : L'architecture des enquêtes quantitatives et qualitatives.

Notre recherche qualitative nous a permis de caractériser les comportements RSE des salariés et d'évaluer leurs implications. Nous accompagnons ces entretiens par une enquête quantitative. Cette démarche empirique est, donc, construite autour d'étapes conjointes comme indiqué dans la figure ci-dessous.

Figure n° 3 : déroulement de l'étude empirique



Source : Auteur.

## **2.1 Échantillonnage et mode d'administration de l'enquête quantitative.**

La recherche quantitative vise à estimer la proportion des salariés impliqués dans la RSE, à rendre compte de la place de la RSE dans ces entreprises et à décrire les pratiques RSE qu'ils mettent en œuvre. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire dont l'objectif est de concilier trois impératifs :

- Donner du sens aux questions en faisant le lien avec nos présupposés théoriques ;
- Faciliter la compréhension des questions et la collecte des réponses ;
- Anticiper les méthodes d'analyse des données imposées par les outils statistiques.

### ***La formulation et la structuration des questions***

Les questions peuvent être posées de deux manières principales : ouvertes ou fermées. La question est dite « ouverte » si aucune option de réponse n'était offerte aux répondants. A l'inverse, une question est dite « fermée » si le schéma de réponse est précodé (Gavard-Perret et al., 2012).

Nous utilisons rarement des questions ouvertes car l'exploration approfondie de nos sujets de recherche a été faite à l'aide de recherches qualitatives. Le but du questionnaire est de valider les informations recueillies par la recherche qualitative à plus grande échelle, c'est pourquoi des questions fermées sont utilisées.

Cependant, la distinction entre ces deux types de questions n'est pas approfondie. En ce sens, Usunier et al. (2000) rappelle que donner une réponse « autre » est la pratique classique, avec pour effet d'ouvrir une question initialement largement fermée (et de vérifier a posteriori le caractère important de la réponse type choisie).

Il existe une autre distinction entre les questions factuelles (avec des réponses a priori objectives) et les questions d'opinion (avec des réponses subjectives a priori) (Usunier et al., 2000). Dans ce questionnaire, nous avons utilisé les deux types de questions. Le but des questions factuelles est de recueillir des informations sur les entreprises engagés RSE. Les questions d'opinion portaient sur la perception qu'ont les salariés des pratiques RSE et de leur impact sur leur implication.

Notre questionnaire a été construit à la suite d'une première série d'entretiens semi-directif avec des experts et des professionnels, avec l'avantage de s'appuyer sur les commentaires habituels de ces derniers lors de la formulation des questions. Nous nous sommes également assurés de poser des questions simples et courtes.

### *Le choix des échelles*

Un deuxième déterminant de la qualité du questionnaire est le choix de l'échelle de mesure. Cette étape mérite toute l'attention des chercheurs, car les échelles de mesure « produisent » des variables différentes qui n'ont pas nécessairement la même distribution statistique et peuvent devoir être analysées différemment (Usunier et al., 2000).

Il existe quatre grandes catégories d'échelles de mesure : nominale, ordinale, d'intervalle et de rapport. Dans le cadre de notre questionnaire, nous avons utilisé deux échelles de mesure nominale des données factuelles : les échelles dites « dichotomiques » et les échelles « à choix multiples ».

### *Le contenu du questionnaire*

La rédaction du questionnaire repose essentiellement sur l'analyse d'entretiens exploratoires. A ce niveau, il est important de souligner que notre questionnaire s'adresse à tout type d'entreprises, qu'elles soient engagées ou pas dans la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Notre questionnaire comporte 5 grandes sections, qui se présentent de manière séquentielle et dynamique :

#### *1. Identification de l'entreprise.*

Il s'agit ici, de situer l'entreprise par son statut, sa taille d'effectifs et son secteur d'appartenance.

#### *2. Application de la RSE.*

Cette section est destinée à appréhender les cadres d'application de la RSE dans les entreprises (production, RH, environnement...)

#### *3. La RSE et les ressources humaines.*

Ici sont interrogés les liens entre les divers leviers de la RH (salaires, carrières, formation...) et la mise en place des actions RSE.

#### *4. La diversité et la lutte contre les discriminations*

Cette section vise à saisir les orientations en matière de lutte contre les discriminations et les formes concrètes qu'elles prennent dans les entreprises.

#### *5. Relations et qualité de vie au travail.*

Cette dernière section du questionnaire donne une place importante à la QVT et aux diverses formes de l'échange social suscité par la mise en place de la RSE.

### *La diffusion du questionnaire*

Avant la diffusion des questionnaires, il est important de le soumettre à des experts pour relecture et test auprès de quelques répondants potentiels, avant de le diffuser aux répondants. Les points forts de la relecture et du test des questionnaires sont essentiels au succès de la recherche quantitative. En effet, ces deux mesures permettent :

- La forme, la séquence et la compréhension des questions du test ;
- Tester la pertinence du mode de réponse proposé ;
- Découvrir si le protocole de recherche est réaliste, si les échelles de mesure sont valides, si les réponses obtenues sont applicables aux sujets de recherche et aux outils d'analyse statistique disponibles (Baumard et al., 1999).

Dans le cas de notre questionnaire, la première version a été révisée après relecture par 10 personnes, chacune experte dans son domaine :

- Mon directeur de recherche ;
- Trois Maîtres de conférences spécialisées en Gestion des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale des Entreprises ;
- Deux doctorants en sciences de gestion ;
- Deux consultants en RSE ;
- Deux Consultants en RH.

Après ces tests, nous avons reformulé certaines questions, réorganisé le questionnaire et ajouté quelques questions.

Le questionnaire a été diffusé par le biais de *LimeSurvey* auprès d'entreprises engagées ou pas dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en France. *LimeSurvey* est un outil open-source permettant de créer des enquêtes en ligne de manière simple et efficace. Il permet de créer des questions de différents types, de personnaliser le design de l'enquête et de gérer les données collectées.

Le questionnaire a été distribué à 120 entreprises dans toute la France avec une variété de taille et de secteur d'activité via Lime Survey et nous avons recueilli 34 réponses complètes (86 retours imparfaitement exploitables).

## 2.2. Déroulement et design des entretiens qualitatifs

La phase de collecte des données qualitatives est une phase critique où la qualité, la légitimité, la validité et la pertinence des données dépend de la structuration du guide d'entretien et des rapports entretenus avec les potentiels interrogés

Nous avons accordé un soin particulier à la formulation des questions pour donner un sens au lien que nous souhaitons établir avec notre question de recherche et les hypothèses que nous avons posé.

Cette approche qualitative, s'appuie sur une première étude exploratoire, suivie des entretiens semi-directifs auprès de 7 entreprises toutes activités confondues engagées dans la RSE. Pour chaque entreprise, nous avons sélectionné 1 Directeur RH ou un Responsable RSE et 2 à 3 salariés pour des entretiens.

Les entretiens exploratoires avec les experts (MEDEF, CFDT, Consultant RSE) ont été menés sous forme de discussions ouvertes et informelles. Notre objectif demeure de mieux comprendre tous les aspects de la question posée et les différents points clés à considérer pour les entretiens semi directifs.

Ces conversations non structurées autour de sujets très généraux comme la RSE et le lien avec la GRH ont portés principalement sur les pratiques, les comportements organisationnels, le degré d'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise....

C'est à partir de ces premières entrevues, que nous avons finalisé le guide d'entretien. Les enquêtes par entretien sont un outil spécial pour explorer ce que les acteurs retiennent de leur pratique et de leur expérience de travail.

La structure des entretiens individuels varie du niveau dit non dirigé (entretien non dirigé) au niveau dirigé (entretien semi-dirigé et dirigé). Le tableau ci-dessous résume les trois types d'entretiens (Thiétart et al., 1999).

Tableau n° 11 : La nature des entretiens

Nature	Définition
Non directif	Conversations libres et ouvertes sur des sujets préalablement définis par les chercheurs. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et embrasser le discours de l'acteur.
Semi directif	Les répondants s'expriment librement sur la base d'un questionnement précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Directif	Les répondants répondent à des questions précises et brèves sur des faits, des opinions et des déclarations. Le chercheur contrôle le processus d'entretien.

Source : Auteur.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons retenu des entretiens semi-directifs. Durant les entrevues personnelles semi-dirigées, les répondants sont libres de s'exprimer. Nous avons utilisé des directives d'entrevue structurées qui amènent les répondants à répondre à une série de questions liées au sujet sans que l'ordre de discussion ne soit imposé.

Nous suivons strictement les mêmes directives d'entretien pour différentes personnes interrogées afin de pouvoir comparer les réponses aux entretiens.

Les entretiens semi-directifs pour notre recherche approfondie ont été réalisés au second semestre 2022. Il n'y a pas de méthode standard pour les entretiens personnels, mais des lignes directrices sont recommandées. C'est sur cette base que nous avons élaboré un guide d'entretien structuré. Ce guide servira d'outil de collecte de données autour de trois thématiques.

***Le thème 1 est relatif à « la RSE et au dialogue social »***

En s'engageant dans un dialogue multi-acteurs, la RSE peut apporter une vision globale et transversale à des problématiques sociales et sociétales intrinsèquement complexes. La perception qu'ont les responsables de la RSE et les salariés est appréhendée en termes de principes et de valeurs, de politiques de déploiement et des résultats qui en découlent.

***Le thème 2 est lié à « l'incitation et l'implication organisationnelle »***

Dans les années 1970, Jeremy Bentham développe la théorie utilitariste et donne naissance au concept d'incitations. Cette théorie éthique soutient que chaque action a des conséquences. Dans le cadre de la RSE, les incitations peuvent prendre la forme de gratifications non monétaires. C'est le cas de l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail, de la formation...

Nous avons adopté l'approche multidimensionnelle d'N.J Allen et J.P Meyer (1991) pour définir l'implication organisationnelle, la définition utilisée est « *l'attachement de l'individu à son organisation* ».

### ***Le thème 3 est lié à « La RSE et la qualité de vie au travail »***

La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) est aujourd'hui une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises. Si à l'origine le concept de RSE s'est développé sur la base d'une prise de conscience des impacts des consommateurs et des entreprises sur l'environnement et l'écologie, la place de la composante sociale, notamment des conditions de travail, joue un rôle important dans la compréhension de ce qui constitue un rôle de « responsabilité ».

L'humain est au cœur des enjeux de la politique RSE en termes de sécurité de l'emploi, de pénibilité, de santé et de sécurité, et de risque psychosocial.

Une QVT satisfaisante suppose que les activités du salarié l'intéressent et lui confèrent responsabilité, autonomie et approbation. Améliorer le bien-être au travail et protéger la santé des salariés en les responsabilisant dans l'entreprise reste un marqueur fort de la RSE.

### ***Le terrain de recherche***

On a choisi la région d'Occitanie qui est caractérisée par un nombre croissant d'entreprises engagées dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Il y a plusieurs entreprises de la région Occitanie qui sont leaders dans ce domaine, notamment :

- Les entreprises de l'industrie aéronautique et spatiale, comme Airbus, qui ont mis en place des programmes de RSE pour réduire leur impact environnemental et favoriser le développement économique local.
- Les entreprises de l'agro-alimentaire, comme Danone, qui ont mis en place des programmes pour améliorer les conditions de vie des agriculteurs et promouvoir l'agriculture durable.
- Les entreprises de l'énergie, comme EDF, qui ont mis en place des programmes pour réduire les émissions de carbone et promouvoir les énergies renouvelables.

Il existe également des organisations qui accompagnent les entreprises dans l'intégration de la RSE, comme le Conseil Régional de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques

(CRERST) ou le Conseil régional de l'économie sociale et solidaire (CRESS) qui ont pour mission d'aider les entreprises à intégrer la RSE dans leurs activités.

Les entreprises que nous avons enquêtées sont principalement industrielles. L'industrie est un secteur clé de l'économie de la région Occitanie, avec des entreprises leaders dans les domaines de l'aéronautique, de l'automobile, de la chimie, de la mécanique. Ces entreprises ont un impact significatif sur l'économie régionale, mais ont également un impact sur l'environnement et les communautés locales. C'est pour cette raison que de nombreuses entreprises de la région s'engagent dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour gérer les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

### *Le choix des salariés à interroger*

Cette étape comprend une réflexion autour de deux questions : Qui interviewer ? Et combien de personnes à interviewer ?

- Qui interviewer ? : Le critère de « profession des répondants » est important afin de conserver une diversité de propos et de points de vue et une cohérence dans notre méthodologie. Nous avons choisi d'interviewer les cadres salariés d'entreprises.

- Combien de personnes à interviewer ? : Notre échantillon est petit ( $N = 25$ ), basé sur le principe de saturation, qui est atteint lorsque les entretiens complémentaires n'apportent plus d'informations complémentaires ou nouvelles. La saturation des données a semblé être atteinte au bout de 20 entretiens.

Au total, nous avons effectué des contacts avec 7 entreprises dont 2 multinationales, 1 grande entreprise nationale et 4 petites et moyennes entreprises (PME). Avec une moyenne de 3 entretiens par entreprise comme cela est décrit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 12 : Caractéristique des entreprises enquêtées<sup>13</sup>**

Entreprise	Statut de l'enquêté	Durée
Entreprise 1 : Environnement et biodiversité. 100 à 250 salariés	-Directrice Communication et Relations stratégiques. -Ingénieur chargé de projet. -Chef de projet -Office manager	1h 30 min  35 min 40 min 40 min
Entreprise 2 : Services informatiques. 100 à 250 salariés	-Directrice Générale -Chef de produit -Responsable des contrats de maintenance. - Assistante Rh	1h 50 min 40 min 40 min  30 min
Entreprise 3 : Services informatiques. Plus de 250 salariés	-Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement - Adjointe de direction - Chef de projet - Ingénieur développement logiciels	1h 15 min  45 min 40 min 35 min
Entreprise 4 : Bâtiment, construction, déconstruction. 100 à 250 salariés.	- Directrice Communication et RSE - Comptable - Adjointe de direction	1h 30 min 30 min 40 min
Entreprise 5 : Industrie, extraction et transformation. 100 à 250 salariés.	- Responsable qualité - Responsable achats - Comptable client - Adjointe de direction	1h15 min 45 min 35 min 40 min
Entreprise 6 : Alimentation et nutrition. Plus de 250 salariés.	- Responsable RSE - Responsable commercial - Office manager	1h 55min 30 min 40 min
Entreprise 7 : Environnement et biodiversité. Plus de 250 salariés.	- Directrice Communication - Chargée des ressources humaines - Assistante Rh	1h 50 min 45 min 30 min
Cabinet de conseil RSE	Expert en RSE	1h 45 min
CFDT	Syndicaliste	1h 50 min
MEDEF	Directeur Pôle Social, Services aux adhérents & Mandats.	1h 50 min

<sup>13</sup> Nous n'avons reçu aucun accord pour divulguer les coordonnées des différentes parties prenantes. Dans un souci de confidentialité, l'identité des dirigeants de l'entreprise ou des salariés interrogés ne sera pas révélée. A cet effet, afin de les distinguer, tous les salariés seront présentés par leur statut en mentionnant le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

### *Déroulement des séances*

Le déroulement des séances commence par trois questions la première relative au lieu, la deuxième au temps et la troisième porte sur l'animation des entretiens individuels.

- Les entretiens individuels se sont déroulés dans les entreprises, soit dans des salles ou dans des bureaux.
- Les entretiens ont duré en moyenne 1h 20 minutes.
- Concernant l'animation, nous avons dans un premier temps introduit les entretiens « l'introduction est une étape cruciale afin d'établir un climat de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé ».

Le thème du réchauffement climatique, est un thème introductif qui permet à la personne interrogée de se sentir à l'aise et en confiance. Cette thématique de réchauffement nous a permis de caractériser l'échantillon d'une part et de définir les attributs des répondants d'autre part, notamment leur âge, sexe, profession, ancienneté dans la profession et le secteur d'activité. C'est sur cette base que les caractéristiques des répondants mentionnées ci-dessus ont été déterminées. Nous avons eu alors la possibilité d'obtenir des données sur l'effectif de l'entreprise, son chiffre d'affaires, ses secteurs d'activité, etc. Ensuite une question ouverte qui guide le discours vers la mission et les activités de l'entreprise, ainsi que ses politiques de responsabilité sociale d'entreprise et de gestion des ressources humaines.

Pendant les entretiens, notre rôle consistait à :

- 1/ Suivre les questions définies dans le guide d'entretien et permettre aux répondants d'exprimer leur point de vue personnel ;
- 2/ Approfondir la réponse en incitant, reformulant, à solliciter l'avis de l'enquêté sur des aspects qu'il évoque rapidement ou superficiellement ;
- 3/ Initier une première phase de co-construction sur site avec les répondants pour s'aligner sur la compréhension des sujets abordés.

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans les méthodes qualitatives, s'assurer de la scientificité de ses réflexions, résultats, analyses et conclusions est un processus délicat dans lequel il est difficile de trouver des règles et des standards de validité et de fiabilité (F.Wacheux, 1996).

Nous soulignons qu'au cours des entretiens, nous étions confrontés à des répondants qui faisaient preuve de réticence sur des questions importantes, nous avons donc constaté des réponses institutionnalisées, impliquant des expressions idéalisées et des tentatives répétées de s'écarter de la discussion.

Toutes ces circonstances nous ont obligé à prendre à chaque fois les précautions appropriées afin de pouvoir poursuivre l'entretien et maintenir un climat de confiance avec la personne interrogée. Cela a été planifié bien avant les entretiens, car toutes les personnes interrogées ont demandé à l'avance que nous respections leur demande de confidentialité d'entreprise ainsi que tous les indicateurs qui permettent de les dévoiler.

À cet égard, notre collecte des données était très limitée, et en conséquence, sur exploitation en termes d'analyse, d'interprétation et discussion des résultats. Cependant nous avons essayé de contourner certaines de ces difficultés comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 13 : Biais méthodologiques communs à la technique des entretiens et solutions proposées

Biais méthodologiques relatifs aux entretiens	Solutions
La méthodologie manque de rigueur et de précision.	Validité éthique : Transparence, élaboration et description complète du travail épistémique.
Stabilité ou institutionnalisation du discours personnel.	Reformulations et relances.
Les déclarations individuelles se contredisent.	Rappels et reformulations.
Des ajustements cognitifs ont été apportés aux énoncés en fonction des connaissances du chercheur et de sa peur de la diffusion des résultats.	Rappel de s'engager à appliquer les normes éthiques.
Sensibilité aux sujets qui sont réellement pertinents pour l'entreprise.	Rappel de s'engager à appliquer les normes éthiques.
Possibilités de hors-sujet.	Elaboration d'entretiens semi-directifs et de grilles d'entretiens pour ne pas négliger les sujets à aborder et ramener les participants sur ces sujets.
Problèmes de validité interne : pertinence et cohérence interne des résultats.	- Saturation des données. - Triangulation des données.
Problèmes de validité externe : les données collectées et analysées sont soumises à la subjectivité du chercheur.	- Présence en direct : les données sont collectées avec précision, spécificité et contexte.
Interrogations sur la fiabilité des données collectées.	- Intégrez dans votre rédaction des extraits de revues de recherche afin que les lecteurs puissent accéder aux données brutes, construire leur propre compréhension du discours et juger de la fiabilité du travail entrepris.

Source : Auteur.

### *La triangulation*

En établissant deux méthodes de collecte de données (entretiens personnels semi-directifs avec des salariés et enquête quantitative), nous espérons établir une triangulation des méthodes de collecte et des sources de données. Cette triangulation peut assurer la validité interne et la fiabilité du travail cognitif (A.M Huberman et B.M Miles, 1983 ; F.Wacheux, 1996). En effet, la validité et la fiabilité des méthodes qualitatives sont difficiles à juger car elles laissent des libertés relativement importantes aux chercheurs en tant qu'observateurs et juges. Nous avons tenté d'augmenter l'objectivité et d'éviter les biais pour chaque méthode utilisée dans cette étude en mettant en œuvre une méthode de triangulation.

Le principe de la triangulation permet aux forces et aux faiblesses de chaque méthode de se compléter et de se renforcer mutuellement (A.M Huberman et B.M Miles, 1983 ; 2003). Ce faisant, la triangulation de la méthode permet d'assurer la cohérence du discours d'une part (entre entretiens semi-directifs et le questionnaire) et, d'autre part, entre le discours et la réalité des pratiques. Ainsi, nous pouvons nous protéger du risque de biais inhérent aux méthodes qualitatives.

En raison de la nature de cette thèse, il semble important de respecter les enjeux éthiques de la recherche, notamment la protection des participants, la conduite de la recherche et la diffusion des données.

Pour respecter cette caractéristique, nous nous imposons certaines contraintes. Le sujet paraissant extrêmement sensible aux répondants, qui s'étaient déclarés favorables au respect de leur confidentialité propre et de celle de leur entreprise, la procédure devait évidemment soulever des considérations éthiques précises.

Ces considérations éthiques rejoignent celles exprimées par M.Q Patton (2002). Nos actions sont les suivantes :

1. Expliquez le but de la recherche aux répondants ;
2. Respecter la confidentialité ;
3. Obtenir un consentement éclairé, y compris l'enregistrement ;
4. Fournir un accès aux données et respecter la propriété des données ;
5. Ne forcez pas les gens à parler de certaines informations ou de certains sujets.

Après avoir abordé l'étape de la collecte des données brutes, il est maintenant temps d'insister sur la question du traitement de ces données. Avant de décrire la phase de traitement de ces données, nous décrirons d'abord la phase de préparation des données collectées.

Comme le notent A.M Huberman et B.M Miles (2003), les transcriptions d'entretiens peuvent être plus ou moins détaillées. Les discours peuvent être retranscrits de manière complète et précise ou, à l'inverse, seules les données et les idées principales des participants peuvent être récupérées.

Nous avons sélectionné tous les entretiens menés pour ne restituer que les données et idées principales des participants (25 enregistrés, tous retranscrits).

Concernant les entretiens individuels menés, nous avons réécouté tous les enregistrements et relu toutes les transcriptions au fur et à mesure. Ceci afin de pouvoir condenser les données collectées.

Sur la base et à l'issue de cette lecture flottante, nous avons pu construire une grille de premières lectures pour l'ensemble des entretiens individuels, cette grille a été améliorée au fur et à mesure du traitement de données :

- Identification des outils et des enjeux de la RSE (principes, valeurs, politiques et les différentes pratiques déployées et résultats qui en découlent).
- Comportement d'implication organisationnelle,
- La qualité de vie au travail (lien RSE et QVT, contraintes QVT...)

Dans notre travail de recherche, toutes les données collectées ont fait l'objet d'une analyse qualitative du contenu thématique à partir de laquelle nous avons suivi un protocole de traitement divisé en trois phases : *exploitation des données, traitement des données, analyse et interprétation des données*.

- Étape 1. Exploitation des données

Il y a deux manières possibles d'exploiter le matériel textuel : l'exploitation dite classique à la plume et l'exploitation dite assistée par ordinateur. Dans l'analyse classique, le travail d'identification des sujets sur papier se fait avec des crayons de couleur : chaque sujet se voit attribuer une couleur. Nous avons sélectionné ce schéma d'exploitation dans le cadre d'un corpus de données recueillies lors d'entretiens semi-directifs.

Comme le soulignent certains chercheurs, le développement de données informatisées vise à aider le chercheur et non à le remplacer. En ce sens, l'analyse de contenu informatisée n'est pas différente de l'analyse de contenu traditionnelle, car dans le cadre de l'analyse de contenu informatisée, le traitement des données se fait manuellement. La seule différence réside dans la terminologie utilisée : dans le cas de l'analyse de contenu classique, le traitement des données se fait sous forme d'encodage et de classification des corpus mobilisés ; dans le cas de l'analyse de contenu informatisée, le traitement se fait sous forme de décontextualisation et de recontextualisation.

Compte tenu de l'abondance des données dont nous disposons, *la réalisation d'analyses thématiques manuelles s'est avérée plus intéressante.*

- Étape 2. Traitement des données

L'analyse des données collectées a été réalisée en deux phases : la phase d'encodage et la phase de classification.

La phase d'encodage consiste à découper le corpus mobilisé en unités d'analyse (groupes de phrases, mots ou paragraphes) et à les regrouper sous des mots clés appelés codes. Cette phase de codage consiste à mettre en relation des données acquises avec des idées sur ces données afin de réorganiser tous les paragraphes sous un même chapeau : le code. Ces codes peuvent prendre la forme de concepts, de thèmes, de métaphores. Ce codage s'est fait de façon mixte : les codes étaient attribués soit avec les termes ou les expressions utilisés par les acteurs interviewés par exemple : « je crois » ou « il me semble que » ou « je ne suis pas sûr » code : « certitude » soit avec des concepts existants déjà dans la littérature scientifique selon notre cadre conceptuel ou théorique mobilisé par exemple : « on entend un discours, et on découvre une réalité contraire » code : « contradiction ».

- Étape 3 : Analyse et interprétation des données.

L'analyse des résultats de la recherche consiste à laisser les données recueillies parler d'elles-mêmes. Il existe trois principaux types d'analyse des résultats : descriptive, l'analyse explicative et l'analyse compréhensive (Thiétart et al., 1999 ; Gavard-Perret et al., 2008).

Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode mixte. L'analyse compréhensive permet de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les

expériences perçues et vécues par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

Cette section est réservée à la mise en avant des résultats du traitement classique de contenu des 25 entretiens.

Les données discursives de nos entretiens sont spécialement nombreuses et variées, et l'une des raisons réside tout d'abord au niveau du caractère multidimensionnel de la RSE et de sa perception, puis du concept d'implication organisationnelle.

Rappelons que l'objectif de ce travail consiste, d'une part à présenter les perceptions des salariés en matière de RSE et d'autre part à présenter les éléments de leur implication organisationnelle. Puis à travers le discours des salariés il est question de voir si dans les mobiles d'implication organisationnelle, l'on retrouve les dimensions de la RSE perçue.

Nous essayerons de présenter et de conceptualiser diverses représentations et pratiques à l'aide d'un traitement des thèmes précis des entretiens semi-directifs effectués auprès des salariés. Le but étant de discuter les perceptions et de proposer des éléments de réponses en matière d'incitation et d'implication organisationnelle.

À la suite des analyses, nous ferons une synthèse ayant pour but de placer les réponses dans le même sens que notre problématique.

## **CONCLUSION SECTION 2**

Cette section tente de décrire une première étude exploratoire, suivie d'une étude approfondie, détaillant les choix méthodologiques effectués (entretiens semi-directifs et questionnaire) et le travail cognitif qui a suivi.

A l'issue de la première étude exploratoire, nous nous sommes rendu compte que la richesse des premières données brutes collectées impliquait la prise en compte de thèmes importants comme le référentiel normatif, la structure fonctionnelle RH, la confiance dans l'entreprise et son management... D'une part, ces données sont le sédiment qui enrichit la construction du cadre théorique, et d'autre part, elles sont aussi l'essence de nos recherches approfondies.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce premier chapitre, nous avons principalement expliqué notre positionnement méthodologique. Pour ce faire, nous avons tenu à préciser les fondements de notre recherche en expliquant les paradigmes scientifique et épistémologique retenus dans le cadre de notre travail de recherche.

Ces fondements ont été guidés par deux niveaux de questionnement :

- Un premier niveau de questionnement abordant la nature du projet de recherche et notre positionnement épistémologique. Celui-ci est essentiellement constructiviste et interprétatif ;
- Un deuxième niveau de questionnement sur la méthode adoptée pour répondre au projet de recherche. A ce titre, nous avons opté pour une méthodologie d'enquête mixte alliant des entretiens qualitatifs auprès de 25 salariés dans 7 entreprises et une enquête quantitative facilitant le cadrage général auprès de 120 entreprises avec 34 retours complets et exploitables.

Cette démarche empirique a donné lieu dans ce chapitre à une présentation assez détaillée du design méthodologique et du protocole que nous avons adopté pour collecter, traiter et analyser les données brutes.

Bien entendu, il est difficile de prétendre à l'exhaustivité. Nos échantillons sont assez restreints même si la richesse des données nous paraît suffisamment importante pour renseigner nos divers chapitres de questionnement sur la perception des salariés dans un contexte de mise en œuvre de la RSE.

## Chapitre 2 : Perception et pratiques de la RSE

La mise en place de la RSE fait souvent l'objet d'actions concrètes qu'il est indispensable de légitimer dans les organisations. Pour ce faire, les façons de s'approprier la procédure et les perceptions des salariés sont déterminantes pour accélérer son déploiement.

Dans la plupart des entreprises engagées dans cette démarche, il y a divers marqueurs que l'on peut considérer comme des leviers forts conditionnant les perceptions et les adhésions des salariés. Parmi ces facteurs, on distingue :

- *Les traits de personnalité et les distinctions individuelles.* Selon Vandenberghe et al., (2009) on distingue les différences stables (traits de personnalité) et les différences pouvant évoluer dans le temps (perceptions liées aux capacités ou compétences). Selon ces auteurs, les salariés s'attachent aux organisations qui leur offrent des opportunités de carrière et lorsqu'ils se sentent appréciés par l'organisation, cela crée une implication affective.
- *Les valeurs partagées et la culture organisationnelle ambiante.* Dans leur méta-analyse (Meyer, al., 2002), ont mis en exergue les différences d'attachement aux organisations expliquées par des raisons culturelles. Des relations positives ont également été observées entre les valeurs partagées, le respect des règles et des procédures et l'implication affective et normative.
- *La structuration et le contenu du travail exercé.* J.E Mathieu et D.M Zajac (1990) ont montré le fort degré de corrélation entre l'implication affective et les caractéristiques liées au travail telles que la diversité des tâches, le degré d'autonomie ou la diversité des compétences. En effet, la qualité des emplois facilite l'implication des salariés dans une relation de gain mutuel entre les salariés et les organisations.

Dans ce chapitre, nous allons examiner ces divers facteurs à l'aune des données quantitatives et des résultats des entretiens que nous avons accumulés. Nous nous appuyerons également sur le baromètre national publié en 2022 par le Medef pour mettre en évidence la dimension nationale et les caractéristiques plus transversales de l'application de la RSE dans les entreprises.

Le traitement de ces différentes données vise à poser les éléments de réponses et d'appréciation autour des trois questionnements suivants :

- Comment la notion de RSE est-t-elle perçue et mobilisée dans les entreprises ?
- Comment les divers modes d'implication des salariés (affective, calculée, normative, incitative) se déterminent ?
- Comment les perceptions et les comportements d'incitations à d'implication organisationnelles sont-ils articulés ?

Les éléments de réponse à ces trois interrogations, nous permettent de situer les pratiques dans leur contexte organisationnel.

## **Section 1 : Processus RSE et mise en forme des pratiques en entreprise.**

En complément de notre étude quantitative portant sur 120 entreprises avec un retour de 34 réponses complètes, nous utiliserons dans cette section, les données fournies par le baromètre national conçu par le MEDEF en 2022. Cette enquête est destinée à :

- Mesurer l'implication et la perception qu'ont les salariés de la RSE en entreprise ;
- Permettre aux entreprises de mesurer, de s'engager, de construire un dialogue efficace avec leurs salariés autour de la RSE.

### **1.1 Actions et application de la RSE dans les entreprises**

Pour mieux percevoir le champ d'application de la RSE, les données du baromètre national permettent de distinguer les entreprises engagées en fonction de leur taille et de la nature de leur action.

Ainsi, on distingue quatre catégories :

- Les TPE dont les actions RSE sont balbutiantes et portées par les salariés. Elles se caractérisent par des ressources plutôt faibles dédiées à la RSE mais une forte volonté interne d'impliquer des salariés ;
- Les PME où la RSE est en cours de structuration. Ce sont des entreprises à mi-chemin, qui manquent de maturité mais assez attachées à l'image et la marque employeur ;
- Les grands groupes où la RSE relève d'actions très structurées. Les parties prenantes sont impliquées et des budgets importants sont alloués à la RSE ;

- Les ETI qui disposent de ressources importantes et une maturité avancée sur les différents sujets de la RSE. Cependant la taille de ces entreprises rend plus difficile l'implication des salariés.

Les PME et les Grand groupe constituent 65 % de notre propre échantillon.

Graphique n° 1 : Des entreprises de tailles et de secteurs diversifiés



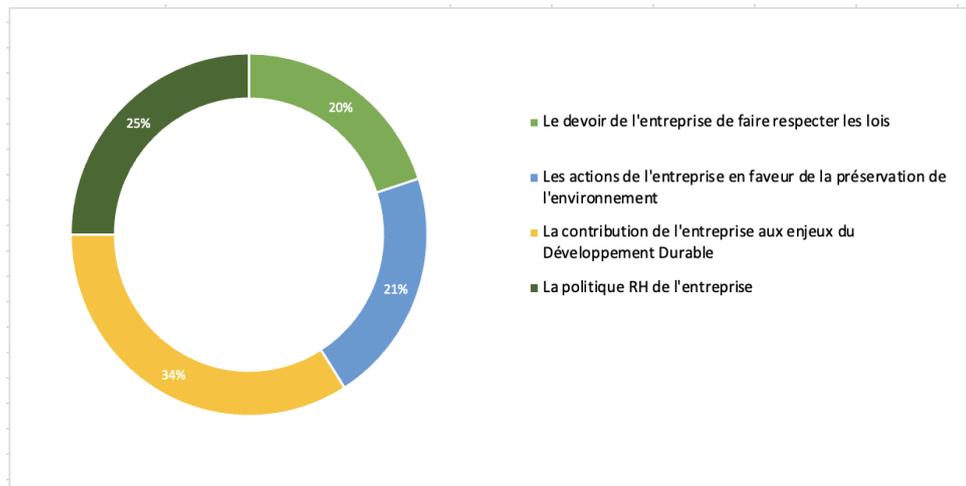
Source : enquête.

Notre enquête distingue les entreprises selon leur taille (Figure ci-dessus). Il recoupe en grande partie, l'échantillon qui a servi de base pour notre enquête dont les principales activités sont liées aux secteurs de Service, de Commerce et de l'Industrie.

### ***Les champs d'application de la RSE***

La gestion des ressources humaine est le domaine privilégié pour dérouler le processus RSE. La perception des actions RSE par les salariés est en effet fortement liée à la politique RH. Le graphique ci-dessous, montre toutefois, que les enjeux du développement durable et les problématiques environnementales restent aussi déterminantes.

## Comment définiriez-vous la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ?



Source : enquête.

Certains auteurs comme M. Capron et F. Quairel (2007), définissent la RSE de façon très globale en la désignant comme « *l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* ». D'autres auteurs comme Pesqueux (2011) soulignent que « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité* » »

La RSE reste un concept ambigu et ambivalent. « *Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune, porté par un mouvement aux multiples composantes qui a engendré au fil du temps, une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations* » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2015).

Dans nos entretiens qualitatifs, à la question posée sur la définition par les entreprises, on retrouve des visions communes et partagées par beaucoup d'acteurs d'entreprises. « *La RSE évoque pour moi l'intégration des considérations sociétales et environnementales dans l'exercice de l'activité de l'entreprise. Cela passe à la fois par des engagements en faveur de nos clients mais également au bénéfice des Co-élaborateurs* ». Ingénieur chargé de projets, Secteur Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Les considérations sociétales et environnementales apparaissent aussi comme de vrais engagements vis-à-vis des parties prenantes.

Pour d'autres, la question humaine est centrale. C'est ce qui donne du sens à l'activité et à la nécessité d'impliquer et de fidéliser les salariés. *« Pour moi, la RSE, c'est mettre un peu d'humain dans l'entreprise, c'est-à-dire que le rôle de l'entreprise ne consiste pas seulement à faire du profit, même si c'est important pour payer les charges de l'entreprise, mais si on met l'homme au cœur de l'entreprise tout ira dans le bon sens, il faut motiver les gens, on leur montrant qu'ils sont au même niveau que le profit, les fidéliser en les impliquant dans la démarche RSE pour que ça puisse marcher ».* Ingénieur développement logiciels, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

### ***Des liens forts avec la politique RH***

En première ligne de la réflexion et l'application de la RSE, se trouve les services et départements des ressources humaines. Selon N. Barthe et K. Belabbes (2016), la position des RH dans une organisation et sa mission de stratège, d'acteur du changement, et de gestion de la contribution des employés sont les atouts qui conduisent à accomplir cette mission. A cela, s'ajoutent, également les questions, désormais importantes, relatives à la santé des salariés, leur bien-être et leurs implications dans les projets de développement de l'entreprise.

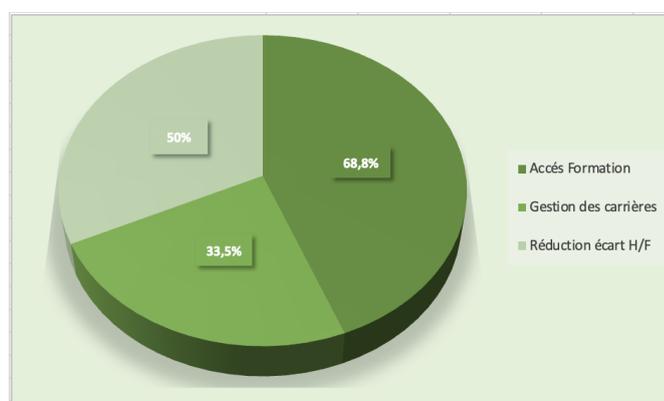
C'est certainement pour toutes ces raisons, que les nouveaux contours de la responsabilité sociale des entreprises ont commencés à questionner la gestion des ressources humaines (GRH) et son organisation *« la GRH socialement responsable est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable »* (N.Barthe et K.Belabbes, 2016).

Cette position fait référence à un éventail de pratiques de gestion des ressources humaines qui, à des degrés divers, visent à assurer la motivation, l'implication, l'engagement, le bien-être, la loyauté et l'attractivité des employés. En ce sens, le comportement exemplaire de l'entreprise et de son management, notamment vis-à-vis de ses salariés, c'est-à-dire ses parties prenantes internes, est déterminant.

Cette perception est confirmée par notre enquête puisque les rapports à la politique RH apparaissent comme les points forts des perceptions avérées de la RSE. 68,8% des salariés voient dans la RSE un processus d'accélération des formations, en particulier en rapport avec les enjeux du développement durable. La liaison entre politique RH de formation et développement durable semble, aujourd'hui, perçue comme un axe essentiel sur lequel s'appuie les stratégies de croissance des entreprises. *« Pour réussir, la RSE doit être au cœur de la politique RH. Lorsque les employés comprennent et participent à la démarche RSE, il leur devient plus facile d'adhérer aux principes clés de la RSE, de s'impliquer et même de la défendre. Ainsi, la responsabilité sociale des entreprises sera renforcée. Les objectifs fixés seront atteints et il sera possible d'évoluer vers une plus grande durabilité. »* Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

Cela est confirmé par une Directrice communication et relations stratégiques durant notre enquête qualitative *« Notre deuxième axe RSE c'est le capital humain puisque nous vendons entre guillemets de la prestation intellectuelle et donc les femmes et les hommes comptent pour nous ce sont des éléments fondateurs, on essaie de beaucoup travailler sur le développement de la relation humaine avec nos clients comme avec nos collaborateurs ».* Directrice communication et relations stratégiques, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Graphe n° 2 : Liens RSE et pratiques RH



Source : enquête.

Au niveau national, le baromètre du Medef confirme ces perceptions en mettant en évidence l'importance des engagements responsables. Ainsi, les achats responsables, sont toujours considérés

comme une thématique principale du développement durable en entreprise (50 % en 2022 et 47 % en 2021 contre 36 % en 2020).

***Des liens forts avec les enjeux du développement durable***

Aujourd’hui, dans une large partie d’entreprises, il y a une meilleure compréhension générale de ce qu’est le développement durable. Seulement 10 % des répondants déclarant ne pas savoir ce qu’est le développement durable, contre 16 % en 2021. Comme les années précédentes, des différences significatives dans la compréhension des thématiques du développement durable restent associées aux catégories socioprofessionnelles.

Les cadres sont plus nombreux à lier les différents sujets présentés à la notion de développement durable, tandis que les autres catégories socioprofessionnelles sont plus nombreuses à déclarer ne pas savoir ce qu’est le développement durable : 23,5 % des salariés, contre 3 % pour les cadres.

*Selon vous, sur quoi porte le développement durable en entreprise ?*



Source : enquête.

Dans notre enquête, 38,8% des salariés interrogés considèrent que la RSE répond à un enjeu environnemental et 33,3 % à des enjeux productifs. Cela confirme dès lors, le lien qui est désormais établi entre la RSE et le développement durable. Très souvent, ce lien s’appuie sur les nécessités d’engager l’entreprise dans des processus de rénovation organisationnelle en tenant compte des problèmes des engagements éthiques, sociaux et écologiques.

La quasi-totalité considèrent la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme une priorité, en mettant l'accent sur les engagements liés à l'écologie (63%) ou les achats responsables (50%). L'importance de la RSE pour les salariés varie peu selon le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle des salariés, ni selon le secteur ou la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

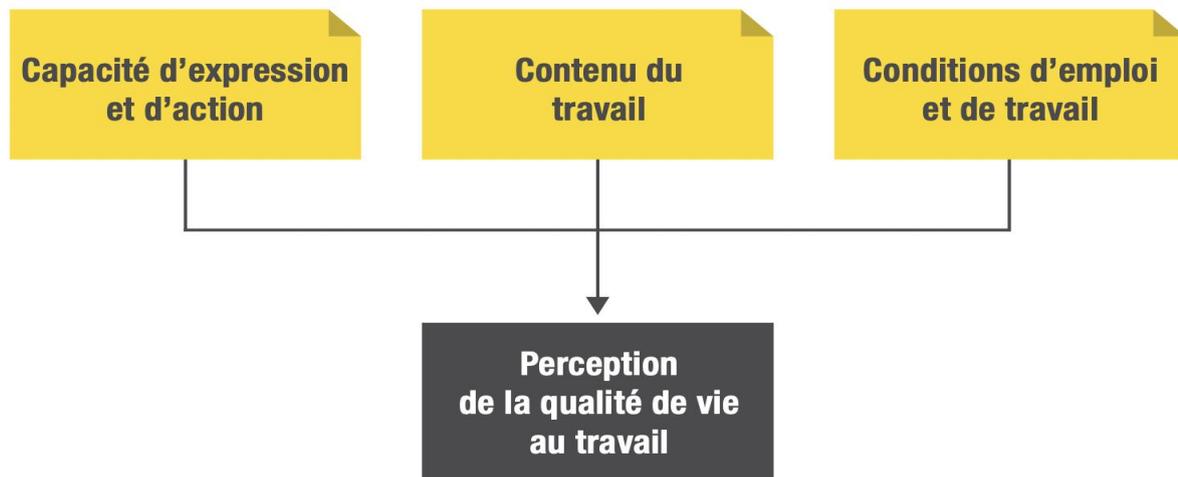
Les entretiens confirment ces prédispositions et ces engagements au profit du développement durable. « *La raison d'être de notre entreprise est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que notre entreprise se donne pour mission de Ressourcer le monde, en exerçant son métier de services à l'environnement. Chez nous, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable* ». Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

Cela est confirmé aussi par une Responsable RSE durant notre enquête qualitative « *Lorsqu'une entreprise décide d'investir dans une démarche RSE, il n'est souvent pas possible de prendre l'initiative dans chacun de ces domaines. C'est pourquoi il est important de les catégoriser selon leur pertinence et le contexte global de l'entreprise. Le développement durable, et en particulier la préservation des ressources naturelles, font partie de nos priorités depuis notre création. Protéger la planète c'est également une façon de prendre soin de notre propre écosystème, donc de notre santé. Depuis 2001, on met en pratique une politique éco-responsable volontariste. Notre objectif : minimiser les effets de nos activités sur l'environnement* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

### ***Des liens plus affirmés sur la question de la qualité de vie au travail.***

Le concept de qualité de vie au travail est apparu dans le discours des chercheurs dans les années 1970, même si les recherches sur la vie au travail sont naturellement apparues plus tôt. Au début du XXe siècle, les acteurs sociaux se sont intéressés aux conditions physiques de travail telles que la propreté, une bonne ventilation, la lumière etc, en supposant que l'amélioration de ces conditions contribuerait à augmenter la productivité des salariés. La qualité de vie au travail ne peut être envisagée sans prêter attention aux systèmes relationnels sociaux et aux systèmes techniques qui existent dans chaque organisation.

Figure n° 5 : Définition de la QVT selon l'ANACT.



Source : Adapté de « la qualité de vie au travail » selon l'Anact (p.2, 2014).

En reprenant des éléments du préambule de l'ANI<sup>14</sup> de 2013 et en aménageant la définition de l'Anact : « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service.* »

<sup>14</sup> L'ANI c'est l'Accord National Interprofessionnel mis en place le 11 janvier 2013. Il définit la sécurisation du parcours professionnel du salarié (assurance chômage, droits à la formation, droits à la santé).

Figure n° 6 : Les différentes dimensions de la QVT

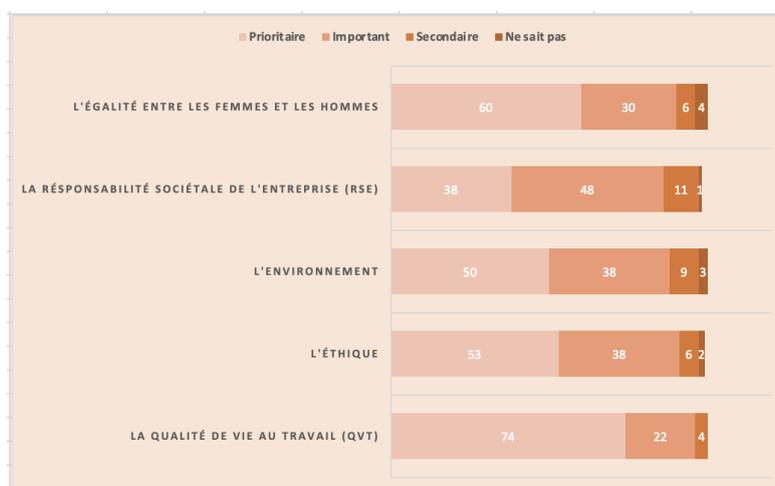


Source : La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, Emilie Bourdu<sup>15</sup>.

Dans notre enquête la qualité de vie au travail reste très élevée parmi les priorités des collaborateurs, 74 % des salariés déclarent que la QVT est leur priorité. Les salariés considèrent désormais que la QVT est une priorité pour leur entreprise, voire plus importante, que l'égalité femmes-hommes, classée deuxième. Comme le confirme ici une Responsable RSE « *Les conditions de travail et la QVT jouent un rôle important dans la politique RSE d'une entreprise. Dans la plupart des entreprises, le thème de la QVT devrait être le thème central ; en fait, il précède presque systématiquement l'environnement, hypermédiatisé. Une entreprise responsable commence par ses employés, cela implique donc la QVT. A l'heure où les enjeux d'intensité du travail et de RPS (risques psychosociaux) sont préoccupants, on ne peut se limiter aux enjeux environnementaux. Adapter les postes de travail en équipant votre entreprise de matériel ergonomique est indispensable : bureaux réglables en hauteur, fauteuils ergonomiques, bras écran, etc* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

<sup>15</sup> La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail Par: Emilie Bourdu, La Fabrique de l'industrie Marie-Madeleine Péretié, Aract Ile-de-France Martin Richer, Terra Nova

Ces sujets constituent-ils pour vous personnellement un axe de travail... ?



Source : enquête.

L'égalité entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail sont des domaines importants pour tous les groupes d'âge, mais encore plus pour les plus de 50 ans. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Pour moi, la QVT consiste généralement à vous faire travailler avec enthousiasme et à mener votre journée de travail en paix. Cela passe par le soin des outils de travail, du bureau, de l'adéquation et du confort des salariés dans leurs tâches professionnelles... Pour notre cas à travers la QVT on essaye de trouver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle tout en ayant une bonne ambiance sociale et une atmosphère paisible pour travailler et je pense qu'on est sur la bonne voie des choses sont en train de se mettre en place année en année on sent que ça ne stagne pas.* » Directrice Communication et RSE, Bâtiment, construction, dé-construction. (100 à 250 salariés).

Le groupe le plus jeune (18-25 ans) distribue l'importance des différents sujets de manière plus égale mais avec une priorité plus marquée pour l'environnement, 50% des 25-34 ans déclarent que l'environnement est une priorité absolue.

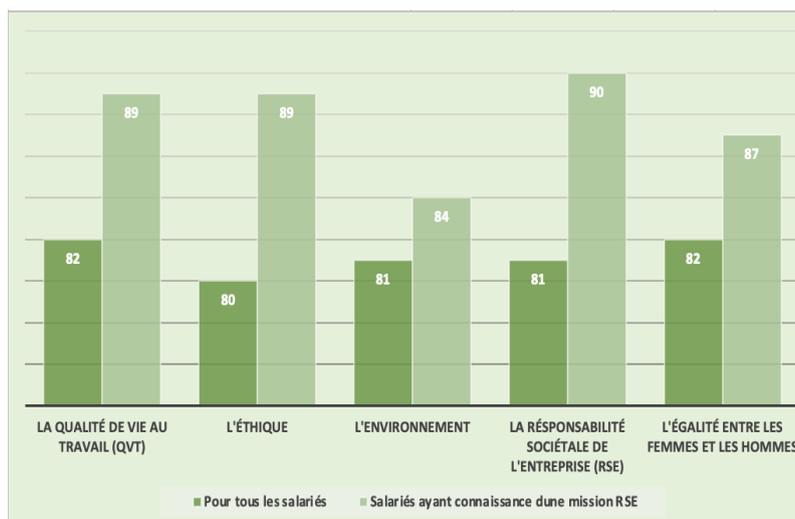
## 1.2 La RSE et les pratiques managériales

La présence ou l'absence d'une fonction ou d'un service RSE au sein d'une entreprise influence les perceptions. Lorsque les salariés connaissent l'existence d'une fonction ou d'un service RSE au sein de leur entreprise, 90 % pensent que la RSE est un sujet important pour le management.

### *Le poids des services dédiés à la RSE*

Plus généralement, lorsque les collaborateurs connaissent un service engagé en matière de responsabilité sociétale et/ou d'égalité des chances, tous les projets proposés sont alors considérés comme plus importants ou prioritaires pour l'entreprise. Cela est confirmé notre enquête qualitative « *En fin 2020 début 2021 a été créé le groupe RSE qui est composé de la directrice des ressources humaines, de la directrice des moyens généraux de l'ancienne directrice des opérations, du directeur qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement, une coordinatrice RSE avant moi qui était chargée de l'innovation et qui avait un attrait pour la RSE. Ils ont créé ce groupe RSE et ils ont commencé par mettre en place des actions, ils ont également écrit une charte RSE qui a été publiée en juin 2021 pour retracer un toutes les actions et les bonnes pratiques RSE que faisait l'entreprise, tous les projets et idées proposés sont considérés comme importantes* ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement. Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

*Ces sujets sont importants ou prioritaires pour votre entreprise.... ?*

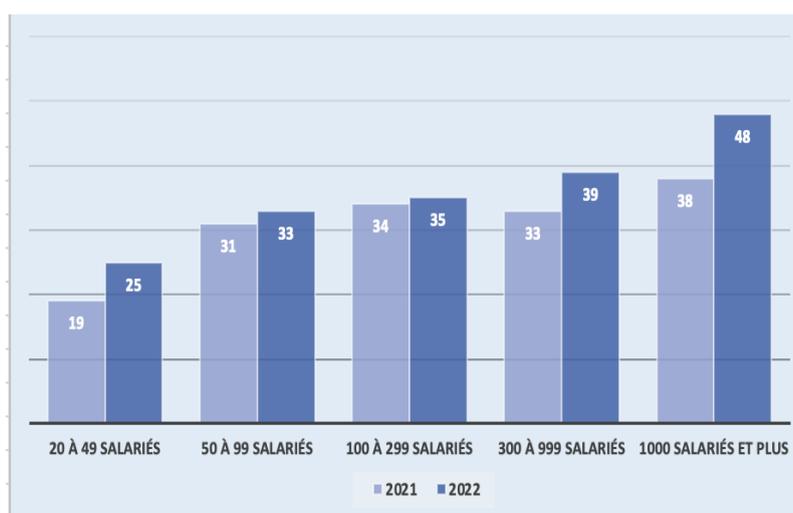


Source : enquête.

Nous constatons une augmentation de la notoriété des services dédiés par les entreprises pour la mise en œuvre de la RSE : 39 % des salariés déclarent que leur entreprise a une fonction ou un service RSE clair, dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Cette croissance a été particulièrement prononcée parmi les entreprises de plus de 1 000 employés. Les résultats varient selon le sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle : 35 % des hommes déclarent connaître une fonction ou un service RSE au sein de leur entreprise, contre 30 % des femmes.

*Au sein de l'entreprise dans laquelle vous travaillez, existe-t-il selon vous une mission, un service ou un poste consacré au sujet de la RSE ?*



Source : enquête.

La connaissance des fonctions ou services RSE diminue avec l'âge : 56% des moins de 25 ans, 41% des 25-34, 33% des 35-49 et 29% des 50+. Les catégories socioprofessionnelles influencent fortement le niveau de connaissance d'une fonction ou d'un service RSE : 52% des cadres contre 36% des cadres moyens, 27% des salariés et 26% des ouvriers.

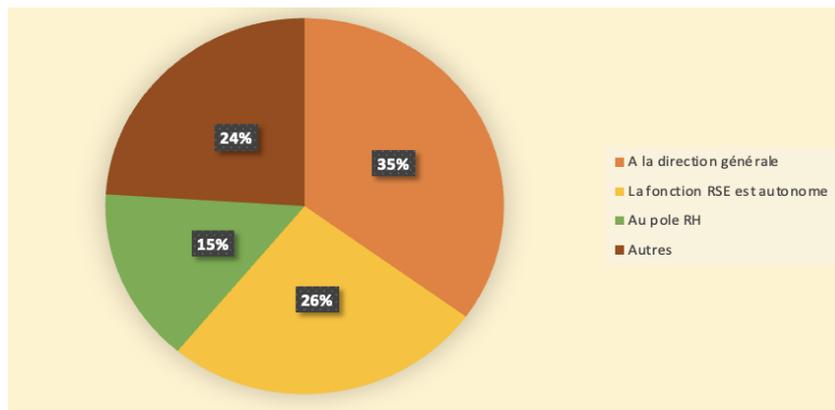
Dans certaines entreprises, un service complètement dédié à la RSE n'existe pas de façon formelle. Cependant, des initiatives sont mises en place sous la forme d'ateliers ou de comités de réflexion permettant aux salariés de prendre part dans le pilotage stratégique de la RSE. Cela est confirmé notre enquête qualitative « *On a fait 5 ateliers tous les salariés étaient présent ils sont venus pour discuter d'un atelier, poser des questions etc, on a recueilli énormément d'informations de ce que*

*les collaborateurs aimeraient qu'on mette en place qu'on réfléchisse sur tel dossier ou site et là ça nous a alimenté un plan d'action donc on a créé un comité de direction de la RSE avec différentes personnes de l'entreprise des gens qui avaient envie de s'investir dans ce projet qui avaient pas spécialement de connaissance ou de formation sur la RSE mais ils avaient envie de participer et s'impliquer dans ce projet ». Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).*

Cela peut prendre aussi la forme d'un échange pour mieux sonder la satisfaction des salariés et leur capacité à s'engager dans un Copil RSE. « On a créé un copil RSE il y a quelques années et l'année dernière on a décidé de faire une enquête sur l'ensemble des sujets RSE pour connaître l'avis des salariés. Cette enquête avait pour but de connaître ce qu'ils pensaient du Copil RSE après trois ans d'existence, ce qu'on avait mis en place ce qu'on n'avait pas pu mettre en place etc. On avait fait un bilan et on a demandé aux collaborateurs de se positionner satisfait du bilan ou pas satisfaits, pourquoi est-ce qu'il voudrait s'investir dans le copil RSE est-ce qu'ils avaient de nouvelles idées à émettre, des sujets qu'ils aimeraient qu'on développe... » Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Dans 1/3 des entreprises interrogées, la RSE est volontaire. C'est un signal lorsque la RSE est considérée comme un sujet à part entière. **Les RH sont le plus souvent associées à la RSE**, indiquant l'importance des enjeux sociaux pour ces entreprises, et la proximité de la RSE avec les pratiques RH et les leviers qu'elles mobilisent.

Lorsqu'elle n'est pas autonome, la RSE est le plus souvent rattachée à la direction générale. « L'essence d'une fonction RSE est de sensibiliser et de former chaque collaborateur afin qu'il intègre ces enjeux dans son travail quotidien, quel que soit son service. La fonction RSE est donc transversale : elle doit être présente à toutes les étapes du processus de production, mais aussi dans la réflexion des ressources humaines et dans la définition de la stratégie par la direction générale ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).



Source : enquête

Ces résultats sont confirmés par notre enquête qualitative « *On a créé aussi des pôles transverses à l'entreprise sur des sujets divers on retrouve un pôle sur le télétravail, sur le bien-être en entreprise, sur l'attractivité des talents qu'on a créé il y a 18 mois, sur la maintenance et dans ces pôles il y a des personnes de différents services qui vont avoir un lien professionnel d'appétence pour ce pôle là mais de niveau hiérarchique complètement différent donc on va voir quelqu'un du service production avec quelqu'un du service comptable avec quelqu'un du service marketing parce que les trois travaillent sur ce sujet-là chacun dans leur domaine.* » Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Cependant, la RSE reste un sujet complexe et varié, avec différentes équipes et directions responsables, selon l'entreprise, sa structure et les enjeux auxquels elle est confrontée. Finance, QSE... sont autant de structures auxquelles la RSE peut être rattachée et influent sur la pratique de la RSE.

Cela est confirmé notre enquête qualitative « *En termes d'engagement on a une gouvernance composée de 15 personnes certaines membres de la direction, on a aussi des salariés qui siègent au Conseil d'administration de la société qui proposent un parcours de formations qualifiantes adapté à chaque salarié pour faire face aux différentes mutations que peuvent connaître nos métiers. Notre démarche nous implique puisqu'on a été moteur dans la création et dans la participation de la gouvernance* ». Directrice Communication et Relations stratégiques, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Cette réflexion, montre tout l'intérêt de créer dans l'entreprise de la coopération entre les diverses parties prenantes en modifiant progressivement les pratiques managériales.

### *Des pratiques managériales mieux perçues*

Selon le CNFPT<sup>16</sup>, les pratiques managériales « consistent à mettre en œuvre des stratégies par la gestion des équipes, des ressources et des projets internes et externes, elles permettraient à chacun d'exercer des responsabilités et d'user de techniques managériales. »

Environ les deux tiers (68 %) des employés évaluent positivement leurs managers. Cette note positive est particulièrement prononcée chez les jeunes salariés, notamment dans les entreprises disposant de services RSE dédiés.

*Diriez-vous que votre manager direct est un bon manager ?*



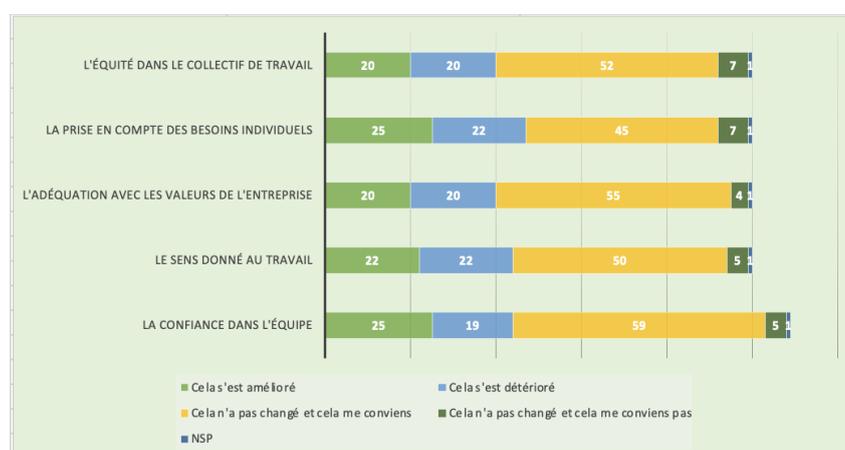
Source : enquête.

Les pratiques managériales semblent s'être améliorées davantage que les conditions de travail, plus des deux tiers des salariés ayant une opinion positive de ces pratiques.

<sup>16</sup> Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) est un établissement public français paritaire et déconcentré qui accompagne les collectivités territoriales et leurs agents dans leur mission de service public. Il conçoit et dispense la formation de tous les agents de la fonction publique territoriale.

Cela se confirme par notre enquête qualitative puisque le manager joue un rôle primordial dans l'accompagnement et la formation des collaborateurs « *Nous avons des managers qui sont des coaches et des accompagnants, on n'a pas des managers qui donnent des ordres sans donner d'explication qui prennent une décision sans que la décision soit collégiale, on essaye de trouver un consensus pour qu'après l'équipe arrive à suivre... Les managers de proximité ont un rôle primordial parce que c'est eux qui sont à l'écoute de leur équipe ils peuvent voir s'il y a un malaise ou pas, s'ils ont envie de s'impliquer ou pas et s'ils n'ont pas envie de s'impliquer ils essaient de comprendre pourquoi et c'est à eux de les motiver, il faut que le manager soit derrière pour expliquer, accompagner et motiver les gens sinon ça ne marchera pas* ». Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Avec la crise sanitaire dans quel sens la RSE a fait évoluer les pratiques managériales dans votre entreprise en ce qui concerne... ?



Source : enquête.

La mise en œuvre de la RSE peut conduire à l'adoption de pratiques managériales favorisant la confiance et la reconnaissance entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Plusieurs références académiques peuvent être mobilisées pour étayer cette affirmation. Tout d'abord, la théorie des parties prenantes (S.J Freeman, 1984) qui stipule que l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes qui peuvent être affectées par ses activités. En considérant les parties prenantes comme des acteurs clés de son environnement, l'entreprise peut établir des relations de confiance et de reconnaissance avec elles.

Ensuite, la théorie de la justification organisationnelle (J. Brehm et S. Gates, 1997) suggère que les salariés ont besoin de se sentir reconnus et valorisés pour leur travail pour maintenir leur engagement et leur motivation. La mise en place de pratiques managériales favorisant la reconnaissance et la valorisation du travail peut donc conduire à une augmentation de la confiance des salariés envers l'entreprise.

Enfin, la théorie de l'échange social (P.M Blau, 1964) souligne l'importance de la réciprocité dans les relations sociales. En considérant l'entreprise comme un acteur social, cela signifie que la mise en place de pratiques managériales qui favorisent l'échange et la réciprocité entre l'entreprise et ses parties prenantes peut conduire à l'établissement des relations de confiance et de reconnaissance mutuelles.

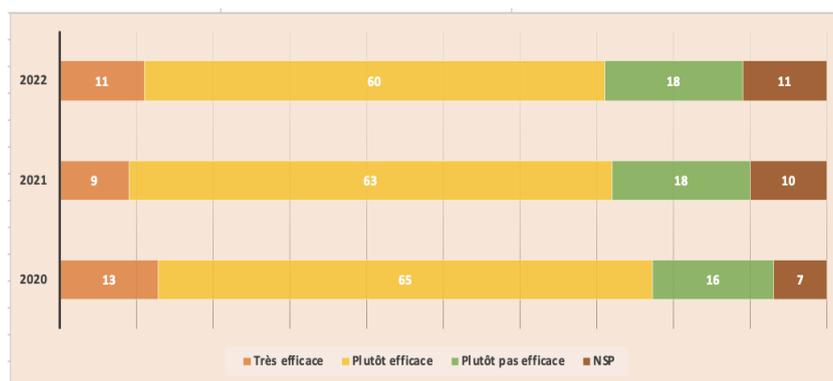
Concernant l'enquête, près d'un quart des salariés saluent une amélioration sur la confiance, la reconnaissance d'un savoir-faire ou la prise en compte de besoins personnels. Cela se confirme par nos entretiens puisque plusieurs salariés semblent lier la RSE à la confiance.

Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Les pratiques de RSE donnent aux managers une plus grande liberté de décision et les responsabilisent. Ainsi, chaque manager peut prendre l'initiative d'améliorer les conditions de travail et les performances des collaborateurs en devenant un facilitateur leader. Personnellement, je pense que la RSE a joué un rôle dans la création d'un bon climat de confiance et de communication.* » Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

« *Savoir que nous avons cette démarche dans l'entreprise et savoir que c'est du vrai que ce n'est pas juste une affiche commerciale ou marketing pour l'image ou la réputation inspire vraiment confiance en nos dirigeants en se disant qu'ils ne le font pas uniquement pour l'argent et qu'ils ont un véritable désir et ça prouve qu'on est une entreprise avec des valeurs, une entreprise aussi avec un sens de la mission, ce qui augmente également la confiance.* » Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

## *L'efficacité des actions RSE.*

Les trois quarts des salariés estiment que les actions RSE mises en place au sein des entreprises sont efficaces même avec une relative baisse des perceptions entre 2020 et 2022, certainement due à la crise sanitaire.



Source : enquête.

Parmi les entreprises disposant d'une fonction ou d'un service RSE, les actions mises en place sont jugées efficaces dans 71 % des cas. Les jeunes apparaissent plus optimistes quant à l'efficacité des actions RSE.

La perception qu'ont les salariés de l'efficacité des actions RSE est liée à la confiance des salariés dans l'avenir de l'entreprise. En conséquence, les employés qui se sentent confiants dans l'avenir de leur entreprise estiment que les initiatives de RSE sont efficaces.

Notre point de départ est que la perception de la RSE par les employés peut aider à déterminer l'implication organisationnelle. L'objectif est de démontrer l'apport de notre recherche à la compréhension de la perception de la responsabilité sociale des salariés et de son impact sur leurs attitudes et comportements face à l'implication organisationnelle.

Cependant, l'absence de consensus sur la RSE oblige chacun à en approfondir le sens (Pasquero, 2005), ce qui revient à soutenir et à légitimer notre position constructiviste. Il s'avère que notre approche est cohérente, la RSE étant un concept à reconceptualiser en permanence, sans définition claire (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2015), c'est donc une opportunité pour nous d'en approfondir le sens.

Les organisations sont d'abord vues comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il s'agit d'identifier et de coordonner. Dans cette approche, les employés sont considérés comme des participants à la construction de leur propre représentation de l'organisation.

Avec cette approche, l'adaptation de la responsabilité sociale des entreprises dans les entreprises implique nécessairement une meilleure compréhension des perceptions des employés. Dans nos recherches, les perceptions sont perçues dans notre esprit comme le lien et le liant.

La perception est le processus par lequel le salarié sélectionne, organise, interprète et récupère les informations qui lui sont transmises par l'environnement (J.R Schermerhorn, J.G Hunt, & R.N Osborn, 2002).

D'un point de vue cognitif, il est largement admis que les salariés n'appréhendent la réalité qu'à travers leurs perceptions (Eden et al., 1983 ; C.R Schwenk, 1988 ; C. Eden, 2004).

Nous avons pu saisir un ensemble de perceptions de la responsabilité sociale des entreprises. La plupart des répondants estiment que leurs entreprises ne cherchent plus seulement à maximiser leurs profits, mais aussi à répondre aux besoins de leur parties prenantes afin d'améliorer leur réputation et leur image de marque. Cela fait référence à la recherche de légitimité.

En outre, certaines personnes interrogées ont mentionné des pratiques de RSE dans différents domaines concernés par la RSE, à savoir les domaines économiques, sociaux et environnementaux, ce qui est conforme au concept du triple bottom line<sup>17</sup> (J. Elkington, 1999).

La plupart de nos interlocuteurs faisaient référence aux parties prenantes (Freeman, 1984), mais surtout aux salariés, affirmant que le succès de l'entreprise dépendait en grande partie du ralliement des parties prenantes (J.C Thoenig et C. Waldmann, 2005).

---

<sup>17</sup> La triple bottom line, est la transposition de la notion de développement durable en entreprise, par l'évaluation de la performance de l'entreprise à l'aune des trois piliers du développement durable : social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes ; environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (planet) ; économique (profit).

### 1.3 RSE, parties prenantes et degrés d'implication

Le terme anglo-saxon « commitment » a deux traductions possibles : implication et engagement. Le terme engagement est utilisé par les Québécois (ex. Fabi, Martin & Valois, 2003), c'est aussi un terme utilisé par les psychologues pour désigner certaines versions comportementales du concept (ex. J.L Beauvois & R.V Joule, 1987). En France, le terme d'implication a été imposé dans les travaux de M. Thévenet (1992) et V. Neveu (1996).

L'implication est au cœur de notre recherche. Elle apparaît directement ou indirectement dans tous nos écrits. Nous la définissons simplement comme « le contraire de l'indifférence ». Selon la perspective constructiviste adoptée, il s'agit de la manière dont l'individu exprime lui-même son rapport à l'environnement de travail.

Cette définition est assez différente de celle communément utilisée en gestion des ressources humaines. Elle apparaît plus large que celle proposée par des auteurs comme Mowday, Porter et Steers (1979, 1982) ou Allen et Meyer (1990, 1997). Elle s'inscrit dans une démarche intégrée qui s'attache systématiquement à décrire avant de prescrire.

Dans les approches traitant des parties prenantes Mercier 1999, les salariés constituent une composante interne capitale. Ils constituent, dès lors, une ressource dont l'implication est une condition essentielle pour le déploiement et la légitimation de la RSE. Pour J. Igalens et N. Tahri, 2012, les salariés sont les acteurs principaux et les bénéficiaires des plans d'action RSE.

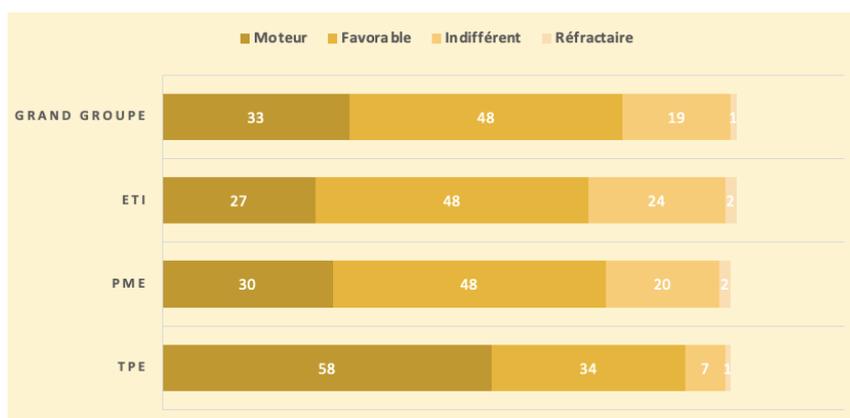


Source : enquête.

Les services internes tournés vers le marketing sont les plus actifs dans les démarches RSE (51% des entreprises interrogées considèrent qu'il s'agit de services « moteurs »). Faire preuve de responsabilité sociale des entreprises est un enjeu important pour l'image de marque et la compétitivité.

Les Comités exécutifs COMEX sont vus comme des facilitateurs (47 %). Ils déterminent les orientations stratégiques et forgent les signaux forts pour l'engagement des salariés de l'entreprise.

Les Ressources Humaines sont également très engagées dans les démarches de responsabilité sociale d'entreprise. Ces services doivent être impliqués dans plusieurs piliers importants de la responsabilité sociale des entreprises, tels que les questions sociales ou la sensibilisation des équipes. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Quant aux ressources humaines, elles sont cruciales dans une entreprise. Cette fonction est chargée de s'assurer que l'organisation dispose des personnes dont elle a besoin pour fonctionner correctement et que ces personnes sont motivées et font de leur mieux pour contribuer à la performance de l'organisation. Les RH doivent également veiller au bien-être des collaborateurs* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).



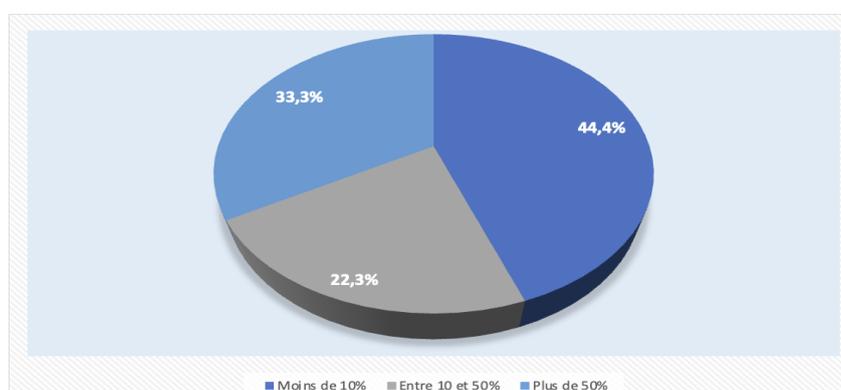
Source : enquête.

L'implication des parties prenantes internes est plus aisée dans les petites entreprises : 58% des parties prenantes internes des TPE interrogées portent une démarche RSE, contre 30%, 27% et 33%. Comme le confirme une Directrice Communication et Relations stratégiques, Environnement et biodiversité dans notre enquête qualitative « *Nous essayons de mobiliser tout le personnel, nous avons une revue de direction à laquelle nous associons les salariés chaque année et dont l'ensemble des résultats et des actions prises sur la photo sont partagées, tout le monde à la même*

*information et on ouvre les champs du possible à chacun des salariés quel que soit leur statut donc on a plus de cadres souvent impliqués mais je dirais que c'est plus par leur fibre ou conviction personnelle qu'une demande de la direction, ils veulent faire avancer les choses et aider leur entreprise à évoluer au niveau de la RSE. Notre démarche nous implique puisqu'on a été moteur, les employés s'engagent parce que leurs employeurs leur fournissent des moyens de le faire et qu'ils se sentent utiles dans leur domaine. La participation aux efforts de solidarité constitue un engagement fort. » Directrice Communication et Relations stratégiques, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).*

Si on prend en compte le degré réel de l'implication des salariés dans les entreprises, on notera, tout de même, que 33,3% des salariés ont un degré d'implication supérieur à 50%. Cela signifie que les démarches d'information sur la RSE ne produisent encore tous les effets attendus en matière d'engagement des salariés dans la démarche.

Graphique n° 4 : Degré d'implication des salariés dans la démarche RSE



Source : enquête.

Les salariés ne sont pas tous activement engagés dans les démarches RSE. Cela est probablement dû à un déficit d'information et de communication et certainement à des actions de formation encore mal ciblées. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *En un an je vois qu'il y a des évolutions, sur le rapport d'activité l'année dernière, quand on l'a construit, il fallait vraiment se battre pour les impliquer, pour qu'il comprenne l'exercice et qui voient la pertinence, cette année il y a beaucoup plus de d'enthousiasme, les gens se sont impliqués, je sens vraiment que c'est en train de se mettre en place, il y a une tout un rouage qui est en train de se développer, mais c'est en cours et je pense que quand eux seront impliqués, ils seront capables d'impliquer les salariés,*

*mais disons qu'on ne peut pas, nous, en groupe RSE, réussir à impliquer tous les collaborateurs d'un coup ça ne serait pas faisable on est sur plusieurs régions, on n'a pas un moyen de communication direct avec eux qui serait efficace, on est obligé de passer par de la proximité, par les managers, on passe également par les chargés de ressources humaines alors on essaie de venir nous avec ses interlocuteurs faire des petits tentacules vers les collaborateurs pour qu'ils aient l'information qui arrive de plusieurs moyens ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).*

Dans certaines organisations, la démarche est plutôt progressive « On est au stade où le groupe RSE essaie d'impliquer les cadres, moi, je me sens impliquée, mais parce que moi je fais partie du groupe, maintenant, si je devais répondre à la place d'un cadre qui ne fait pas partie du groupe RSE, c'est en train, c'est en cours parce que ça a été affirmé fortement par la direction générale de l'entreprise cette volonté de mettre en place une démarche RSE forte, maintenant, c'est notre travail au groupe RSE de venir les chercher et de venir les impliquer à la hauteur des attentes de la direction générale ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

Dans une minorité d'entreprises, les salariés sont les véritables moteurs de la démarche RSE : 41% des entreprises interrogées estiment que plus d'un quart de leurs équipes sont engagées sur le sujet, et 16% estiment qu'il s'agit de plus des trois quarts de leurs salariés qui se mobilisent. « Notre démarche nous implique car nous en sommes le moteur. Les employés participent parce que leur employeur leur fournit un moyen de le faire et qu'ils se sentent utiles dans leur domaine ». Directrice Communication et Relations stratégiques. (Plus de 250 salariés).

Meyer et Allen (1991) ont développé un cadre théorique suggérant une distinction entre trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication dite calculée et l'implication normative.

- L'implication « affective » fait référence à l'attachement émotionnel et à l'identification à une organisation.
- L'implication « calculée » fait référence à la connaissance qu'a un individu des coûts associés au fait de quitter l'organisation.
- L'implication « normatif » fait référence à un sentiment d'obligation de continuer à travailler dans une organisation par responsabilité morale, loyauté, ou pour mener à bien un projet dans lequel l'individu se sent engagé.

Pour notre analyse, nous n'utiliserons pas toutes les références utilisées, mais celle avec le plus d'occurrences.

Le principal aperçu tiré de ce corpus d'attitudes et de comportements liés à l'implication organisationnelle est l'hétérogénéité représentationnelle. Mais ces derniers sont regroupés selon les dimensions de l'implication organisationnelle, mettant en évidence les choix cognitifs, de raisonnement et de calcul dans la plupart des réponses.

### **L'implication « affective » des salariés**

Certains de nos répondants ont montré une identification et un lien émotionnel avec l'entreprise *« Savoir que nous avons cette démarche dans l'entreprise et savoir que c'est du vrai que ce n'est pas juste une affiche commerciale ou marketing pour l'image ou la réputation inspire vraiment confiance en nos dirigeants en se disant qu'ils ne le font pas uniquement pour l'argent et qu'ils ont un véritable désir et ça prouve qu'on est une entreprise avec des valeurs, une entreprise aussi avec un sens de la mission, ce qui augmente également la confiance »*. Chef de projet, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Cette croyance aux valeurs de l'entreprise donne du sens au projet RSE. Les salariés fondent alors leur implication sur la confiance et la prise de conscience du sentiment d'appartenance à l'entreprise. *« Oui, je pense que cette combinaison de RSE et cette volonté d'impliquer les gens dans l'entreprise, de leur faire prendre conscience que l'entreprise est là pour eux, ce sentiment d'appartenance est important, il pousse les gens à mettre du sien et s'impliquer »*. Chef de produit, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

D'autres croient en la démarche et veulent prendre un rôle actif *« Personnellement, je crois en cette démarche et en ce que ça pourrait apporter, et puis j'ai envie de prendre un rôle actif dans l'entreprise, au-delà de ma rémunération, de ma description de fonction. C'est une façon de montrer que je fais partie de cette entreprise et que j'y suis impliquée »*. Chargée des ressources humaines, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

Cependant, cette implication est relative. Elle dépend de l'état des relations que les salariés entretiennent avec leur direction qui peuvent être bonnes ou mauvaises. *« Par rapport à mon expérience et ce que j'ai vécu avec mon ancien chef de service j'avais des contraintes personnelles pour rester dans cette entreprise je n'avais pas le choix. Ils essaient surtout depuis qu'ils ont*

*intégré la RSE de changer, ils essayent de nous inciter grâce à beaucoup de choses comme la formation mais je dirais à la limite le mal est fait et voilà ». Ingénieur développement logiciels, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).*

Il y a une forte présence de l'humain dans les interactions professionnelles entre les managers salariés et leurs collaborateurs. Un manager qui offre un environnement de travail serein aux activités de ses subordonnés et entretient un dialogue constructif mutuel crée en eux un sens des responsabilités. Selon le critère de réciprocité de Gouldner (1960), ces salariés peuvent développer un sens des responsabilités et peuvent adopter des comportements d'implication organisationnelle affective qui renforcent la responsabilité sociale de leur entreprise.

De telles séquences d'échange répétées avec succès devraient créer des relations d'échange de haute qualité grâce à un processus d'auto-renforcement. Dans ce cas, l'accent est mis sur les bonnes relations avec les membres de l'organisation, principalement les supérieurs hiérarchiques, mais aussi toute la chaîne de commandement jusqu'au high management.

Une relation positive a été observée entre l'implication affective et la qualité de la communication avec les supérieurs hiérarchiques (J.E Mathieu et D.M Zajac, 1990). Dans notre recherche, l'implication affective de certains salariés a été constaté. Ils mettent l'accent sur les relations entretenues avec les supérieurs hiérarchiques. Ils se sentent respectés, reconnus, soutenus et encouragés dans différents environnements de travail. Ainsi, un sentiment d'appartenance à l'organisation se manifeste et accroît l'identification à l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Cette identification peut déterminer leur implication affective. En conséquence, ils affichent des attitudes positives envers l'organisation (R. Mowday, L. Porter, & R.M Steers, 1982 ; F.J Smith, 1970).

## L'implication « calculée » des salariés

Les salariés ont précisé qu'ils ne souhaitaient pas changer d'entreprise en insistant sur un certain nombre de points forts : contraintes pas forcément présentes dans l'entreprise actuelle, bien-être, écoute par l'employeur... Pour une grande part d'entre eux, l'attachement aux relations personnelles et la perception d'une bonne qualité de vie au travail déterminent leur implication dans l'entreprise. Comme le déclare ici un Chef de produit « *Je pense que les gens restent pour la qualité de vie puisqu'il y a beaucoup d'anciens qui sont toujours ici parce que c'est une entreprise qui fait attention à l'humain. On va dire qu'il n'y a pas qu'une raison d'être financière, en plus moi j'ai un poste qui est plutôt intéressant et j'ai pu varier mes postes dans l'entreprise ce qui me permet aussi d'augmenter ma qualité de vie j'habite à 20 min de route et je travaille avec des gens fort sympathiques* ». Chef de produit, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

D'autres facteurs peuvent également influencer l'implication. C'est le cas, de la transparence, le dialogue social et la confiance. « *Concrètement, c'est le côté social qui m'impacte surtout le côté salaire et le côté facilité de prise de décision...on sait tous ici que le patron ne s'en met pas plein les poches et ce n'est vraiment pas le but de cette entreprise. On sait qu'on fait du bénéfice tout est transparent au niveau des chiffres et on sait comment c'est reparti et ce qui se passe, c'est agréable et très important pour moi* ». Responsable des contrats de maintenance, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Pour d'autres répondants c'est la responsabilisation et l'autonomie qui les poussent à s'impliquer « *Pour qu'un collaborateur se sente bien, il est important qu'il ait la sensation d'être responsabilisé. Pour notre cas l'entreprise nous donne davantage d'autonomie. On a plus de libertés dans l'exécution des tâches ça nous permet d'exprimer notre créativité et nos compétences. On se sent ainsi plus motivés dans les missions quotidiennes et plus engagés dans l'entreprise. La confiance est en effet un point essentiel en RSE. Une entreprise transparente, qui ne cache pas à ses collaborateurs des informations essentielles en termes de santé de l'entreprise ou d'axes de développement, va engager davantage ses employés* ». Adjointe de direction, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).

Certains des répondants font référence à l'attachement émotionnel, à l'identification à l'organisation mais aussi au risque associé au fait de perdre son poste (implication calculée et affective). « *Ah oui complètement, je pense que la RSE et cette volonté de vouloir impliquer les gens dans l'entreprise, qu'ils soient sensibilisés, que l'entreprise soit un peu là, on a un petit bout de nous à*

*l'intérieur quand on parle on dit notre entreprise, ce sentiment d'appartenance est assez important les gens sont très impliqués au sein de l'entreprise ». Chef de produit, Services informatiques. (100 à 250 salariés).*

L'implication calculée est basée sur le coût perçu des employés quittant l'entreprise (N.J Allen et J.P Meyer, 1997) ou même n'ayant pas d'autres alternatives.

Selon McGee et Ford (1987), il est nécessaire de considérer les dimensions calculées sous deux sous-aspects :

- Implications liées à la conscience de perdre une gamme d'investissements personnels une fois que vous quittez l'organisation : « sacrifices perçus » ;
- Implications liées à l'absence perçue d'options d'emploi à l'extérieur de l'organisation : « Absence d'alternative perçue ».

Dans les résultats de notre enquête, certains salariés soulignent qu'ils ne souhaitent pas changer d'organisation, insistant sur leur perception du « risque » de perte d'emploi et d'avantages. Il s'avère ainsi, que l'implication repose davantage sur la cognition que sur l'émotion. Le salarié détermine sa relation à l'organisation dans laquelle il travaille, qui est liée à une estimation de ce qui lui est donné et de ce qu'il en retire (N. Delobbe et al., 2005).

L'implication des salariés dans l'entreprise est en fonction des estimations de leur participation dans l'entreprise (effort de travail, régularité, ponctualité, dévouement) et de la rémunération qu'ils reçoivent (rémunération, reconnaissance, sécurité) (N. Delobbe et al., 2005).

A ce niveau, l'implication liée à la communication entre les salariés et les organisations et est identifiée comme le résultat de calculs purement instrumentaux de type coût/bénéfice (N. Delobbe et al., 2005).

J.E Mathieu et D.M Zajac (1990) montrent un lien assez fort entre les avantages sociaux et l'implication calculée des salariés. La relation entre l'ancienneté et l'implication calculée est due à la sous-dimension implication calculée avantages sociaux.

En d'autres termes, l'implication dans l'organisation est considérée comme le résultat d'une communication réciproque entre le salarié et son entreprise. Elle désigne les avantages par l'employé,

plus la relation lui est favorable, plus il est impliqué dans l'organisation (N. Delobbe et al., 2005). Ici, on fait référence à la théorie de l'échange (C.I Barnard, 1938 ; G.C Homans, 1958).

De plus, les changements d'entreprise peuvent exposer les salariés à d'autres contraintes non reconnues. D'autres salariés ne veulent pas perdre l'expérience de travail et les avantages qu'ils ont déjà gagnés.

Une raison importante de l'implication calculée reste fondamentalement la capacité du salarié à détenir un pouvoir de négociation dans son entreprise plutôt que de s'exposer aux risques du marché et de l'incertitude externe. Cette approche considère que le salarié calcule sa relation avec l'organisation dans laquelle il travaille.

Selon N. Commeiras (1994), l'implication est déterminée dans le cadre de la décision de faire toujours partie de l'entreprise, qui est associée à un avantage « non transférable » en coûts d'investissement. Ces coûts de rotation perçus sont plus élevés si le salarié ne trouve pas d'emploi pour remplacer ou compenser ses investissements passés (B. Charles-Pauvers, 1998).

Finalement, l'implication calculée comprend deux types de facteurs explicatifs, des facteurs extrinsèques (salaire, grade, etc.) et des facteurs intrinsèques (relations interpersonnelles) (H.S Becker, 1960).

Une bonne relation avec le responsable y contribue essentiellement. Le bien-être au sein de l'entreprise augmente cette implication calculée. L'écoute et la communication entre les employeurs et leurs salariés, ainsi que l'accompagnement des salariés dans leurs choix, notamment stratégiques, sont utiles.

La RSE contribue à la notoriété de l'entreprise et les comparaisons avec d'autres entreprises favorisent l'envie d'y rester.

### **L'implication « normative » des salariés**

Le sentiment de responsabilité de travailler dans une entreprise dépend du niveau de confiance dans l'organisation et son management ; le soutien organisationnel perçu, la reconnaissance d'avoir un emploi et le sentiment de bien-être au sein de l'organisation, favorisent la conscience professionnelle. C'est aussi l'occasion de nouer des relations avec les autres. Comme déclare ici une adjointe de direction « *La RSE se fait avec du dialogue et de la responsabilisation, chaque*

*personne doit se sentir autonome dans son poste. Pour moi plus vous allez valoriser quelqu'un dans son poste et plus cette personne sera impliquée et c'est même fou de penser autrement ».* Adjointe de direction, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).

L'approche de l'implication normative s'appuie essentiellement sur les travaux de Y. Wiener (1982), qui définit la participation comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation* ».

Le salarié est généralement impliqué parce qu'il considère que c'est son devoir (Vandenberghe, 2009). Selon les travaux de Y. Wiener (1982), un individu peut s'impliquer au sein d'une entreprise si ses valeurs ou son origine sociale l'y obligent. Un sens des responsabilités envers l'organisation est essentiel et basé sur le sentiment de responsabilité à l'égard de l'organisation (N.J Allen et J.P Meyer, 1990).

Dans nos entretiens, cet aspect normatif de l'implication n'est pas évoqué. Peu de salariés considèrent que leur attachement à l'entreprise relève d'une injonction managériale. La fidélité et l'implication ne se décrètent pas.

**Ce sont plutôt les formes affectives et calculées de l'implication qui ressortent le plus souvent.** L'implication calculée est l'une des dimensions les plus importantes, car elle représente la dimension par laquelle les salariés s'expriment le plus. Notre enquête confirme très nettement cette réalité vécue par les salariés dans les organisations.

## CONCLUSION SECTION 1

La notoriété des actions RSE a augmenté cette année, des salariés déclarent connaître au moins une action RSE dans leur entreprise. Cette croissance porte notamment sur les actions de sensibilisation, de formation et de communication interne les plus connues des collaborateurs, mais aussi sur les annonces de plans d'actions ou d'objectifs de progrès et sur la communication.

Notre hypothèse de départ était que la perception de la RSE par les salariés peut contribuer à déterminer leur implication organisationnelle.

Nos entretiens soulignent assez nettement que les perceptions de la RSE par les salariés s'inscrivent dans un continuum, allant de l'absence de perceptions à des perceptions plus affirmées à travers les dimensions suivantes : principes et valeurs ; modalités et impacts de la RSE. Elle est appréhendée de ce fait comme un processus contingent. Bien entendu, sa mise en place et son déploiement varient selon le type et les activités de l'entreprise, mais aussi selon la perception des salariés (D.Gendre-Aegerter, 2008).

En somme, à travers l'interprétation des principes d'action et des valeurs de la RSE, nous avons constaté que les éléments les plus résonnants des principes d'action de la RSE sont souvent les valeurs de base que les entreprises supposent adopter et incarner. Les répondants ont mentionné l'éthique, l'équité, la responsabilité envers les clients, les fournisseurs, les employés, l'environnement et la société civile, le respect des autres, la transparence etc.

Dans la pratique de la RSE est confiée à des responsables de départements et de postes différents selon les entreprises. On utilise souvent des appellations différentes : directeur de responsabilité sociale et développement durable (RSE et DD), direction qualité sécurité environnement (QSE), directeur ressources humaines et développement durable (RH et DD), directeur qualité, responsable qualité ...

Dans les différents cas de figure, ce qui est déterminant pour la pratique RSE reste le degré d'implication organisationnelle de laquelle ressort une implication plutôt calculée qu'affective mais rarement normative. La majorité de nos répondants font des choix cognitifs, raisonnés et calculés.

## **Section 2 : L'engagement RSE et la recherche d'adaptation aux changements**

Dans le monde des organisations, et plus particulièrement dans le monde des affaires, la confiance des consommateurs dans les promesses et les produits d'une entreprise est indispensable pour créer une relation durable et productive entre une entreprise et ses clients, une situation gagnant-gagnant. Il en va de même pour les facteurs qui affectent la relation entre les entreprises et les salariés (J. Igalens 2014).

Presque la quasi-totalité de nos interlocuteurs ont mentionné des engagements construits sur des dimensions sociales et environnementales, d'autres ont plus mis en avant les parties prenantes (R.E Freeman, 1984). Cette affirmation est omniprésente dans les réponses des responsables.

En somme, les parties prenantes s'imposent comme des composantes majeures d'un ensemble de principes et de valeurs intégrés à la stratégie d'une entreprise. Certains auteurs (J.C Thoenig et C. Waldmann, 2005) sont même allés jusqu'à dire que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui fédèrent les parties prenantes autour de leur identité, plutôt que celles qui cherchent juste à satisfaire un marché.

Dans la mise en œuvre des démarches RSE, les questions relatives à l'engagement apparaissent comme un préalable à toute action et positionnement des salariés. Les travaux de T.M Lodhal et M. Kejner (1965) sur la notion de job involvement ont permis de mettre en évidence les questions relatives aux valeurs, à l'estime de soi et à la qualité du travail perçue. Autant de repères qui déterminent le degré d'engagement des salariés dans les actions entreprises par les dirigeants et managers d'entreprise.

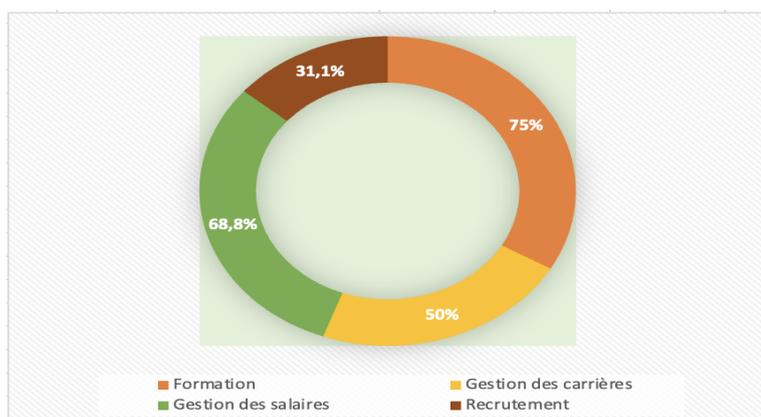
C'est pourquoi, il est essentiel de mettre en rapport la RSE avec trois dimensions fondamentales :

- La dimension RH car les leviers qu'elle met en œuvre (carrières, mobilités, formation...) impactent lourdement la stratégie de l'entreprise ;
- La dimension sociale car la confiance qu'elle requiert détermine la qualité de l'échange social ;
- La dimension inclusive de la QVT et des enjeux de lutte contre les diverses discriminations.

## 2.1 Leviers RH et nouvelles pratiques RSE

Le degré et la qualité des engagements nécessaires pour la mise en œuvre de la RSE, s'appuient en grande partie sur la transparence et la pertinence des leviers RH actionnés dans les entreprises. Notre enquête confirme assez nettement la montée en puissance des référentiels RSE liés à la RH puisque 75% des salariés estiment que la RSE impacte la formation dans l'entreprise ainsi que différents leviers RH (salaire, carrière, embauche).

Graphique n° 5 : Connaissance des leviers RH de la RSE



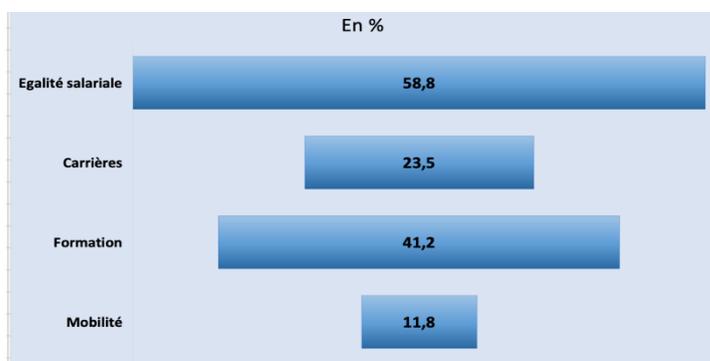
Source : enquête.

Cela se confirme par notre enquête qualitative « *La Direction des Ressources Humaines attache une importance particulière à développer les talents d'aujourd'hui et de demain. Chaque innovation, chaque projet engagé, chaque réflexion menée, est initiée dans le respect de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'entreprise, présente dès les débuts* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

Lorsque la fonction RH est clairement désignée pour piloter la RSE, le département des ressources humaines oriente très spécifiquement ses actions pour motiver et répondre aux besoins d'accomplissement des salariés. Comme le déclare ici une Responsable RSE « *Les ressources humaines, elles sont cruciales dans une entreprise. Cette fonction est chargée de s'assurer que l'organisation dispose des personnes dont elle a besoin pour fonctionner correctement et que ces personnes sont motivées et font de leur mieux pour contribuer à la performance de l'organisation. Les RH doivent également veiller au bien-être des collaborateurs* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

Dans notre enquête, le lien entre la RSE et les divers leviers de la RH est très révélateur des marqueurs forts dans l'entreprise. Ainsi, les aspects relatifs à l'égalité salariale, aux carrières, à la mobilité ou à la formation restent les points les plus significatifs autour desquels la RSE semble s'articuler. Dans nos entretiens, à la question de savoir si les leviers RH ont été modifiés, les acteurs interrogés insistent sur plus particulièrement sur la question salariale et la formation.

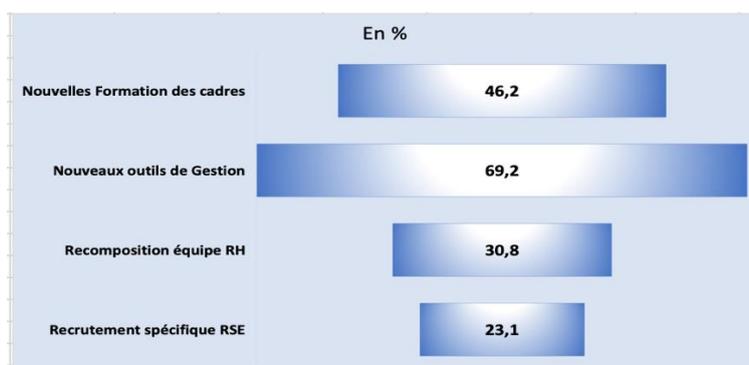
Graphique n° 6 : Les leviers de la RH



Source : enquête.

Avec le développement des pratiques RSE et l'appropriation progressive des divers outils qu'elles mettent en œuvre, des tendances très marquées de changement se mettent aussi en place. Ainsi, de nouveaux outils de gestion sont activés, des équipes sont recomposées pour installer des tâches dédiées et des formations ou des recrutements spécifiques accélèrent le rythme des changements observés.

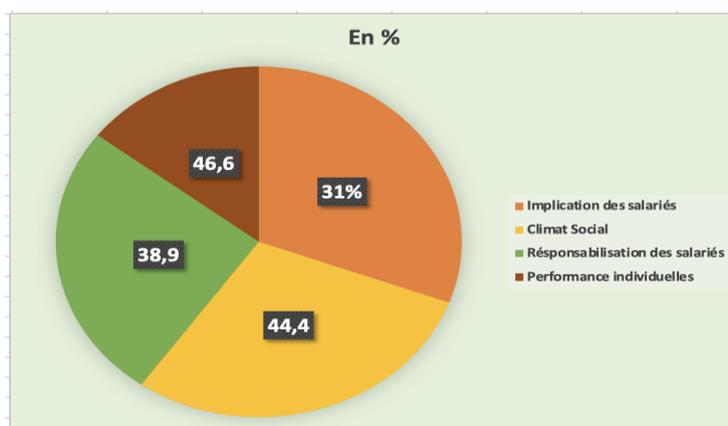
Graphique n° 7 : RSE et changements des pratiques



Source : enquête.

Les leviers traditionnels de l'action RH dans les entreprises s'inscrivent aussi dans un cadre général où la sensibilité des salariés au climat social semble tout aussi importante pour fonder leur implication, leur performance individuelle et leur responsabilisation dans les diverses tâches exercées.

Graphique n° 8 : Les marqueurs sociaux dans l'entreprise



Source : enquête.

La RSE s'inscrit tout naturellement dans un cadre où les pratiques RH changent pour installer des rapports nouveaux entre les managers et les salariés. Ces rapports sont de plusieurs natures. Ce sont d'abord des rapports institutionnels autour des rouages de la négociation sociale et ses différents acteurs. Ce sont également des rapports individuels où les questions de confiance déterminent les attitudes et les niveaux d'adhésion et d'implication des uns et des autres.

En parallèle, le DRH doit se confirmer comme un véritable « partenaire d'affaires » (M. Peretti, J.P Helfer et J. Orsoni, 2013), il doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise en s'assurant des compétences de développement et de mobilisation des collaborateurs. Il est de sa responsabilité de jouer un rôle important dans l'accompagnement du changement et de la transformation, car il doit également assurer la motivation et l'implication des employés. Il est la clé du développement durable et garant du contrat social entre les salariés et les organisations.

C'est pourquoi il doit avoir un ensemble de qualités (Dejoux Cécile, 2010) : d'abord son professionnalisme, ensuite il doit gagner une place dans le jeu de pouvoir de l'entreprise, qui lui permet d'être partenaire enfin, il doit être un co-constructeur du sens du travail. Il n'est pas là qu'en soutien, il doit aussi influencer la stratégie. Ainsi, un DRH qui se veut socialement responsable

doit être vu comme une entité médiatrice des relations de pouvoir entre parties prenantes et entreprises (J.P Gond et J. Igalens, 2008).

La plupart des salariés interrogés dans nos entretiens, se considèrent comme des partenaires importants de l'entreprise et donc, à ce titre, l'entreprise a une grande responsabilité envers eux (Mercier, 1999).

L'orientation et la gestion socialement responsables des ressources humaines se traduisent par une variété de pratiques telles que, l'amélioration de l'information, la prise en compte des capacités d'intégration professionnelle, notamment celles des personnes en situation de handicap, l'autonomisation des employés, la mobilité, la carrière, l'accent sur l'employabilité et la formation continue, l'équité salariale, etc... Cela se confirme par notre enquête qualitative « *L'augmentation en termes de salaire, la mise en œuvre de plans de formation structurée répondant aux demandes des salariés puis sur la partie salariale l'intégralité de nos salariés reçoit un intéressement au chiffre d'affaires annuellement qui n'est pas basé sur le mérite ni sur le statut mais pour l'ensemble des salariés quelle que soit leur niveau de poste, tout le monde la direction comprise ont le même intéressement* ». *Chargée des ressources humaines, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).*

## **2.2 L'incitation au cœur du processus d'implication organisationnelle**

Dans les différentes approches de l'incitation et plus particulièrement dans la théorie de l'agence, le principal cherche à susciter l'effort de l'agent en espérant des gains futurs fondés sur le réalignement des intérêts des uns et des autres. Ainsi, dans le cadre d'un process social innovant comme celui de la RSE cela peut alors prendre la forme d'incitations monétaires par le biais de versements de primes en fonction des objectifs de résultats à atteindre. Bien entendu, les incitations dans le cadre de la RSE sont aussi liées à des gratifications non monétaires comme la QVT, l'amélioration des conditions de travail, la responsabilité sociale et la réputation...

La mise en action de la RSE dans l'entreprise est très souvent l'occasion d'enclencher un cycle assez vertueux entre incitation et implication. Comme déclare ici une Directrice Communication « *La motivation et l'implication des collaborateurs sont déterminantes dans la réussite d'une organisation. Fonction RH, comité social environnemental et bien évidemment (top) management sont mobilisés sur ces enjeux, parfois par le prisme de politiques de QVT ou des démarches de*

*responsabilité sociétale. Il est évident qu'à partir du moment où on incite les collaborateurs à s'impliquer et être partie prenante des actions RSE mises en place ça aura une incidence positive sur leur perception et c'est ça l'objectif ». Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).*

L'implication « incitative » c'est ce qui permet aux salariés de faire le lien entre les intentions et l'action. Pour adhérer au process RSE, les employés doivent comprendre qu'il s'agit d'un système gagnant-gagnant et non d'une manière de les forcer à travailler davantage pour le seul bénéfice de l'entreprise.

Dans notre enquête la quasi-totalité des répondants ont eu du mal à définir ce que c'était l'implication incitative seuls deux cadres ont pu donner une réponse à cette question « *L'implication incitative consiste en un ensemble de stratégies ou de politiques qu'on peut utiliser pour encourager les différentes parties à s'impliquer en adoptant des solutions facilitant la négociation et le compromis* ». Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

Le deuxième répondant fait référence à l'importance de la sensibilisation des salariés, à la formation et à l'échange social « *Pour moi pour pouvoir inciter il faut commencer par de la connaissance il faut comprendre pourquoi on fait les choses on doit pouvoir identifier les sensibilités des salariés, on a créé un groupe d'animation autour de l'environnement à l'initiative de la direction pour mettre en place des événements et des actions, il faut favoriser un lieu où les salariés puissent échanger c'est important... Je pense qu'il faudrait créer des événements dans l'entreprise pour faire en sorte qu'ils aient des liens qui se tissent entre les gens de cette manière on pourra les inciter à s'impliquer* ». Responsable qualité, Industrie, extraction et transformation. (100 à 250 salariés).

A la question concernant les modalités d'incitation à l'implication les répondants mettent en avant les ateliers, les groupes de travail, les différents événements organisés par l'entreprise afin d'inciter ses collaborateurs à adhérer à la démarche RSE « *Ils essayent de nous inciter à s'impliquer en créant des groupes de travail, ils font régulièrement appel à des personnes en dehors de l'entreprise pour faire des ateliers ou des conférences... Ils font beaucoup de choses au sein de l'entreprise, il y a un processus qui a été fait ou ils ont des groupes de réflexion auxquels on propose des idées ou des projets en rapport avec la RSE* ». Responsable achats, Industrie, extraction et transformation. (100 à 250 salariés).

Certains font référence à l'importance du comité de pilotage RSE dans cette recherche d'incitation à l'implication « *Nous sommes sollicités, nous sommes supervisés par le PDG, nous avons un comité de pilotage RSE, on essaye de nous impliquer, et nous pouvons toujours faire un rapport à ce comité sur les choses qui nous intéressent* ». Ingénieur chargé de projet, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Certains répondants font également allusion au rôle primordial de la communication « *Chez nous la communication joue un rôle important pour inciter les gens à s'impliquer, pour mon cas j'ai été impliqué en faisant partie du comité de pilotage, j'étais impliqué depuis le début quand il y a eu cette idée de mettre en place cette démarche, j'ai tout de suite été sollicité pour faire partie du comité de pilotage* ». Ingénieur chargé de projet, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

Bien entendu, ces modalités pratiques pour inciter les salariés peuvent aussi avoir un impact faible sur l'engagement des salariés. « *Oui bien sûr ils essaient de nous inciter en montant des groupes de travail sur lesquels ils appellent régulièrement à ce que les gens de l'entreprise viennent participer. Ils font beaucoup de choses au sein de l'entreprise après c'est vrai comme moi j'ai beaucoup de travail et j'ai tendance à ne pas à ne pas suivre* ». Chef de produit, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Au-delà de ces pratiques, le lien vertueux entre l'incitation, l'implication et la RSE dépend de divers critères de fonctionnement et de structuration des organisations. Parmi ces critères, deux sont considérés comme essentiels. Il s'agit d'une part, de la négociation sociale et d'autre part, de la confiance et la croyance dans les valeurs affichées par l'entreprise.

### *La négociation sociale, une démarche impliquante*

Dans la première partie de cette thèse, nous avons largement insisté sur la part importante que prend le dialogue social dans les organisations. Lorsqu'on observe l'impact de la RSE sur les modalités de constitution du dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, on peut retenir trois principaux aspects :

- D'une part, le cadre juridique et normatif impactent fortement les modalités de la négociation. La loi Pacte a renforcé les dispositifs servant de cadre à la mise en œuvre de la RSE ;
- D'autre part, les stratégies de développement des entreprises accordent une place importante à la réputation, à la crédibilité des actions vis à vis des parties prenantes.
- La recherche d'une marque employeur pour s'attirer les talents, renforcer les capacités individuelles par l'incitation et l'implication....

Dans la même extension, la RSE peut ainsi être vue comme un élément régulateur de la relation entre la société et les entreprises, ou comme le résultat de rapports de pouvoir entre parties prenantes et entreprises. Le contexte culturel dans lequel elle doit s'insérer doit aussi être pris en compte car elle peut être le résultat de négociations sur des valeurs et des enjeux sociaux (J.P Gond et J. Igalens, 2008).

Cette réalité impacte fortement les liens entre les parties prenantes. Elle oblige aussi les décideurs à accorder une place importante à la négociation dans l'affirmation des choix. La RSE est vue ainsi comme un accélérateur du repositionnement social des entreprises. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Attachés à la cohésion sociale, notamment en période de transformation de notre organisation, nous portons une attention permanente à la qualité du dialogue social avec les instances de représentation des salariés ainsi qu'au respect des diversités et du principe d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations, à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les métiers* ». *Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).*

Dans certaines entreprises, les démarches de négociation restent encore balbutiantes. « *Le dialogue social, est fortement utilisé dans la démarche RSE par la directrice des ressources humaines qui est en contact constant avec les syndicats, avec les CSE. En ce moment elle est en train de redéfinir toutes les politiques RH en interne, puisque c'est quelque chose qui n'a jamais été fait.*

*On est passé d'une PME à un grand groupe très rapidement, on s'est structuré au fur à mesure, on n'a jamais eu de politique RH c'est quelque chose qui est en train de se faire ça demande beaucoup de dialogue avec les collaborateurs ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).*

Le dialogue social montre désormais une tendance à s'ancrer dans une réalité impactée par les nouveaux enjeux sociaux et globaux. La notion de dialogue social est influencée par de nouvelles thématiques telles que développement durable ou une citoyenneté plus exigeante en termes d'égalité, d'acceptation de la diversité, etc.

La négociation sociale peut être utilisée comme un outil pour appliquer la théorie de l'incitation dans l'entreprise. La théorie de l'incitation est une théorie qui propose des stratégies pour encourager les individus à se comporter de manière productive et à atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Cette théorie est souvent appliquée dans le cadre des programmes de rémunération et d'incitation, qui visent à motiver les employés à fournir un effort supplémentaire et à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise. Le rôle de la négociation sociale dans l'incitation à l'implication des employés est de leur donner la possibilité de participer activement à la vie de l'entreprise en les impliquant dans les processus de décision, les encourageant à s'engager davantage dans leur travail et à contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En impliquant les employés dans les processus de décision et en leur donnant un rôle dans la définition des objectifs de l'entreprise, la négociation sociale peut aider à aligner les objectifs de l'organisation sur les objectifs personnels des employés.

En outre, la négociation sociale peut aider à créer un environnement de travail favorable, où les employés sont écoutés et où leurs préoccupations sont prises en compte. Cela peut aider à renforcer la confiance et la collaboration entre les employés et la direction, ce qui peut encourager les employés à fournir un effort supplémentaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Parmi les moyens les plus utilisés en négociation sociale qui ressortent dans notre enquête qualitative pour inciter à l'implication organisationnelle on trouve :

1. La participation à la prise de décisions, lorsque les employés ont la possibilité de participer à la prise de décisions concernant leur travail et leur environnement de travail, cela peut renforcer leur sentiment d'implication organisationnelle.
2. L'amélioration des conditions de travail, en discutant des préoccupations des employés et en travaillant ensemble, les employés se sentent écoutés et pris en compte, ce qui peut aider à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation.
3. Le renforcement de la confiance, lorsque les employés se sentent impliqués dans la négociation et qu'ils sont informés des changements qui affectent leur travail, cela peut aider à renforcer leur confiance envers la direction et leur implication.
4. Une meilleure communication, la négociation sociale peut aider à améliorer la communication entre les employés et la direction. Cela peut aider à réduire les conflits et les malentendus, ce qui peut améliorer l'efficacité organisationnelle et renforcer l'implication des employés.
5. Le renforcement de la culture organisationnelle, en travaillant ensemble pour atteindre des objectifs communs, les employés peuvent se sentir connectés à la culture et aux valeurs de l'organisation, ce qui peut renforcer leur implication.

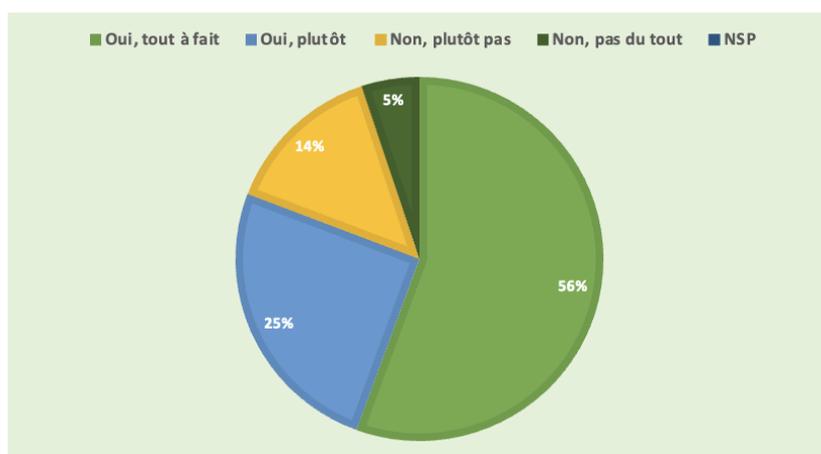
La négociation sociale est un processus important pour encourager ou inciter à l'implication organisationnelle des parties prenantes comme le déclare ici une Directrice Communication « *Notre stratégie et notre ambition RSE contribuent à notre attractivité auprès de toutes nos parties prenantes, parmi lesquelles figurent avant tout nos clients, nos collaborateurs et nos investisseurs, mais aussi nos sous-traitants, nos partenaires, les riverains et les citoyens plus largement. Notre manière de nous intégrer dans notre environnement, d'accompagner nos salariés et de dialoguer avec nos parties prenantes conditionne notre droit à opérer et représente un facteur de compétitivité* ». Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

## *L'incitation par la confiance*

Dans cette recherche, nous avons largement mis en exergue la question de la confiance dans les organisations. C'est un levier fort de l'implication organisationnelle. Bien entendu la confiance ne se décrète pas. Elle est le résultat de plusieurs paramètres qui affectent les interrelations et les traits de personnalité. Si la confiance s'instaure, cela peut signifier une meilleure adhérence aux valeurs portées par l'entreprise. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Une entreprise qui s'engage en matière de responsabilité sociale d'entreprise me donne plus confiance car je me dis que c'est une entreprise qui est plus à l'écoute de ses salariés et écouter ses salariés est toujours une bonne chose pour une entreprise. C'est comme ça qu'on trouve de nouvelles idées et de nouvelles choses, et je pense que ça joue un rôle très important dans la cohésion d'équipe.* » Chef de projet, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Selon le graphe ci-dessous, la confiance des salariés dans leur avenir dans l'entreprise est repartie à la hausse et atteint aujourd'hui son plus haut niveau historique.

*Etes-vous confiant(e) dans votre avenir au sein de votre entreprise actuelle ?*



Source : enquête.

La confiance est également un puissant vecteur incitatif. « *Dans les organisations, la confiance est considérée comme le « lubrifiant qui fait fonctionner la machine », qui sous-tend le fonctionnement et l'efficacité des systèmes sociaux* » (E.Simon, 2007).

La typologie proposée par M.Sako (1992), permet, tout de même, de concevoir la confiance selon trois perspectives opérationnelles :

- La confiance contractuelle, l'hypothèse que la contrepartie respectera ses engagements contractuels ;
- La confiance dans la compétence, la conviction qu'un individu ou une organisation possède les compétences nécessaires pour accomplir une tâche demandée par l'autre partie ;
- La confiance en la « bonne volonté », qui est la conviction que l'autre partie ne profitera pas de la marge de manœuvre qui lui est laissée et fera, à la limite, plus que la tâche initialement prévue.

Quel que soit sa perspective opérationnelle, la confiance est un enjeu primordial. Elle est au cœur de notre problématique et de l'objectif que nous nous sommes donnés de faire le lien entre la perception de la RSE, les comportements incitatifs et l'implication des salariés dans le processus.

En effet, avant que les salariés agissent en faveur de la RSE, ils évaluent et jugent la crédibilité et la transparence du comportement de l'entreprise à travers trois dimensions qui sont les principes, les procédures et les résultats. La confiance au sein d'une organisation, provient de multiples sources (Zucker, 1986) : clarté et transparence de la prise de décision, des politiques et des processus, et normes d'obligation et de coopération.

Autrement, ce sont les cadres salariés, en particulier les responsables RH, qui encadrent le couple (discours / réalité), et l'alignement entre ces deux composantes augmente la confiance organisationnelle. Il faut une meilleure gestion des ressources humaines pour faire une réelle différence et inciter à l'implication des employés. Des responsables qui tiendront leurs promesses et seront cohérents dans les discours et les éléments de réalité que ces discours génèrent crédibiliseront la démarche RSE et impliqueront ainsi les collaborateurs. Cela semble être un signe de bonne gouvernance.

Maurice Thévenet (2014) évoque la confiance organisationnelle en termes de création des conditions nécessaires au développement d'un sentiment de confiance, soulignant la nécessité préalable l'organisation d'être ce qu'elle est, de jouer pleinement son rôle et d'éviter de trop vouloir en sortir.

Yvon Pesqueux (2014) mentionne que la relation d'emploi est au cœur de la confiance organisationnelle. Il revient pour souligner que la confiance est souvent utilisée comme référence ultime dans les sciences sociales, mais cette référence est en contradiction avec la définition du concept et son rôle.

On retrouve certains éléments de la théorie de la confiance organisationnelle et de la théorie de l'échange social au niveau de l'implication organisationnelle. Par exemple, au niveau des relations de travail, les salariés déclarent explicitement avoir une bonne relation avec l'organisation par l'intermédiaire de leur manager, qui a la même relation. La qualité de cette relation génère des échanges sociaux entre les deux parties, conditionne la confiance et peut inspirer une implication affective chez certains salariés.

P.M Blau (1964) a défini l'échange social comme « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». La nature des relations sociales d'échange fondées sur la réciprocité des échanges entre l'entreprise et ses salariés suggère que ces derniers peuvent développer un sens de l'obligation selon le critère de réciprocité de A.W Gouldner (1960) et peuvent adopter des comportements d'implication organisationnelle pour renforcer la responsabilité sociale.

En fait, nous émettons l'hypothèse que l'évaluation cognitive par les employés de la qualité de de l'échange avec l'organisation détermine en grande partie leur comportement à l'égard des pratiques de RSE. La confiance joue un rôle central dans l'établissement et le maintien de ces relations d'échange social.

L'idée est que les entreprises mettent en œuvre des pratiques RSE de bonne foi par un traitement équitable, démontrant la capacité de cette dernière à être digne de confiance, générant ainsi des obligations réciproques dans le camp des salariés. Pour trouver un équilibre dans leurs interactions, les employés ressentiront le besoin de bien se comporter et de démontrer leur implication envers l'organisation. La confiance joue un rôle important dans l'établissement et le développement des échanges sociaux (R. Cropanzano et M.S Mitchell, 2005).

Le soutien des supérieurs hiérarchiques aux salariés peut augmenter l'implication affective au détriment de celle calculée en répondant aux besoins socio-émotionnels. En observant ces besoins satisfaits par l'organisation dans laquelle ils travaillent, un sentiment d'appartenance à l'organisation peut être favorisé et en même temps conduire à une identification à l'organisation (L. Rhoades

et R. Eisenberger, 2002). Ici, l'identité organisationnelle est considérée comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation sur les caractéristiques fondamentales, uniques et stables de l'organisation (S. Albert et D.A Whetten, 1985).

Nos répondants ont souligné qu'ils s'identifient à leur organisation et qu'ils sont fiers d'en faire partie. Les raisons de leur identification dépendent de leur perception de l'organisation et de ses référents. Cette identification peut déterminer leur implication affective. En conséquence, ils affichent des attitudes actives et positives envers l'organisation (R.T Mowday, L. Porter, & R. Steers, 1982 ; F.J Smith, 1970).

La confiance dans les entreprises est la résultante d'un contrat psychologique qui lie l'employeur et les salariés. Denise Rousseau (2001) définit le contrat psychologique comme « *la croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'individu et son organisation* ». D'après D. Rousseau (1995), l'ensemble des contrats psychologiques ont la possibilité d'être placé sur un continuum bipolaire partant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel.

Dans nos entretiens, certains salariés, soulignent de l'injustice salariale « *Une forte partie des salariés de l'entreprise estime ne pas suffisamment être rémunérée il y'a des personnes qui sont là depuis 15 ans dans l'entreprise, qui n'ont pas forcément une grosse évolution de salaire alors qu'il y a des gens qui arrivent maintenant et qui ont un salaire plus élevé parce que l'entreprise est obligée de s'aligner pour être concurrentielle sur le marché de l'emploi et cette disparité créé de la tension. Par exemple, moi je suis récente dans l'entreprise, j'ai peut-être un salaire plus élevé que quelqu'un qui a 10 ans en entreprise parce que moi je suis entrée à la hauteur du marché actuel et cette autre personne c'était il y a 10 ans, elle n'avait pas forcément les mêmes compétences mais aujourd'hui on pourrait avoir le même poste, il y a cette disparité et c'est un vrai conflit interne d'entreprise* ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement ; Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

Cette salariée fait référence à la notion de justice organisationnelle qui est définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (C.Beugre, 1998).

Les perceptions de la justice salariale déterminent l'état de confiance qui peut régner ou pas dans l'entreprise. Le sentiment d'un traitement équitable est récompensé par la coopération, l'assistance et le soutien (R. Cropanzano, D. Rupp, C. Mohler et M. Schminke, 2001), tandis que l'injustice se manifeste par une transgression morale (R. Cropanzano, B. Goldman et R. Folger, 2003).

Certains répondants mettent en évidence l'importance de développer une culture d'entreprise. *« Nous nous sommes ainsi dotés d'une politique de formation et de développement des ressources humaines ambitieuse. Cette politique repose sur trois objectifs : développer et adapter les compétences dans tous les métiers, accompagner la performance et le développement commercial du Groupe, contribuer au développement de la culture d'entreprise ».* Chargée des ressources humaines, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

*« Il faut créer une culture de confiance au sein de l'entreprise, aujourd'hui, beaucoup de gens partent faute d'opportunités d'avancement... Le rôle de l'équipe RSE est de favoriser la confiance et une culture d'impact où chacun, dans sa vie quotidienne, se concentre non seulement sur les objectifs de profit, mais surtout sur l'impact environnemental et social de ces choix ».* Responsable RSE, Alimentation et nutrition. (Plus de 250 salariés).

Une minorité perçoivent la culture comme un frein de l'implication *« Pour moi ce qui peut freiner l'implication, c'est la culture des gens, quand les gens viennent dans une entreprise, ils apportent leur éducation, leurs préjugés... bien sûr, on peut demander aux gens de s'impliquer mais si vous êtes une entreprise ou la plupart des gens ne le font pas, ils ne veulent pas de relation, peu importe ce qu'on fera pour construire la RSE, ça ne marchera pas. »* Ingénieur développement logiciels, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

Finalement, le lien fort entre confiance et implication organisationnelle apparaît comme un élément structurant du processus RSE. Sans ce lien, les salariés sont plutôt désincités. Cette perception négative peut même conduire certaines organisations à de la méfiance voire à l'émergence d'un conflit social.

### 2.3 Volet social, qualité de vie au travail et la RSE.

La responsabilité sociale des entreprises est une question importante en entreprise et a été spécifiquement définie par la Commission européenne. À l'international, ses principes sont notamment entérinés par la norme ISO 26000 qui permet de recentrer le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise autour de sept grands thèmes. En premier lieu, les droits de l'homme, ainsi que les relations et les conditions de travail, plaçant ainsi l'humain au cœur du concept de responsabilité sociale des entreprises.

Quand on parle d'impact social d'une entreprise, on intègre des enjeux tels que la Qualité de Vie et des Relations au Travail (QVT), les relations sociales, le climat social ou les discriminations, l'inclusion ou l'égalité : en somme, les aspects sociaux de la RSE regroupent une grande partie des enjeux RH et managériaux actuels.

Représentation de la norme ISO 26000 et la responsabilité sociale.



Les observations des pratiques RSE montrent que les salariés ont accru leur adhésion aux valeurs promues par l'entreprise et ont renouvelé des attitudes positives vis-à-vis de son impact sur la société. Cela se confirme par notre enquête qualitative « *Notre entreprise respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client. La prospérité chez nous est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. C'est ainsi qu'on prépare le futur chez nous, en*

*protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité ». Directrice Communication, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).*

*Diriez-vous que vous êtes en accord avec ces valeurs ?*



Source : enquête.

Le pourcentage de salariés déclarant que leur entreprise a une mission et des valeurs sociales fortes progresse. Pour rappel, la loi Pacte de 2019 a introduit les notions de mission et de raison d'être. La raison d'être est le motif, la raison pour laquelle l'entreprise a été créée. Elle fonde son identité et détermine les orientations de gestion de l'entreprise. Derrière ce terme se cache la notion d'utilité sociale : « A quoi sert l'entreprise ? ».

Cependant, la prise en compte de l'utilité sociale de l'entreprise dépend de l'âge des employés et de la taille de l'entreprise. Les plus jeunes sont plus conscients de la mission d'une entreprise : 60% des moins de 25 ans et 52% des 25-34 ans déclarent connaître la mission de leur entreprise, contre 39% des 35-49 ans tandis que 70% des plus de 50 ans trouvent cette notion encore floue. Comme le déclare un syndicaliste CFDT « *Le meilleur exemple que je trouve c'est la loi pacte, qui a bousculé deux siècles d'histoire juridique de ce qu'était l'entreprise mais je pense qu'on l'a fait sans trop savoir pourquoi, on nous dit l'entreprise doit avoir une raison d'être, on nous dit voilà ce que doit être le dialogue social puis après voilà ce que doit être l'entreprise mais qu'est-ce que ça veut dire concrètement pour les entrepreneurs pour les acteurs sociaux c'est encore extrêmement flou* ». Syndicaliste CFDT

D'autres répondants n'ont pas de soucis à comprendre ou à identifier leur raison d'être ainsi que leur mission « *Notre raison d'être est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que nous nous donnons pour mission de Ressourcer le monde, en exerçant notre métier de services à l'environnement. Nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable.* ». Chargée des ressources humaines, Environnement et biodiversité. (Plus de 250 salariés).

Certain de nos répondants ont insisté sur l'importance de la participation de tous les collaborateurs dans la construction de leur raison d'être « *On a mis une raison d'être pour notre entreprise qu'on a défini avec l'ensemble des collaborateurs on a défini aussi des raisons d'être pour chaque département de l'entreprise, pour chaque service, pour chaque fiche de poste, on a fait aussi un organigramme dynamique... Quand on a fait les raisons d'être de chaque poste on est arrivé à définir pourquoi ce poste a été créé dans l'entreprise, ça a donné de l'importance aux salariés et se sont responsabilisés dans leur poste* ». Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Concernant la question de Qualité de vie au travail il faut savoir que, jusque dans les années 1990, on parlait de « conditions de travail ». L'Anact, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, a été créée en 1973. En 1975, les partenaires sociaux signent un accord dont le préambule commence par « *l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre époque* ».

A cette époque, l'attention se portait surtout sur les conditions physiques de travail : conditions de chaleur, de lumière, de bruit, d'émanations toxiques, etc... L'organisation taylorienne du travail commençait à être remise en cause, et de nombreuses revendications portaient sur la physique exténuante du travail. Ainsi, l'un des titres de l'accord est consacré à la santé, la sécurité et la prévention. Mais d'autres noms englobent des dimensions au-delà des simples conditions matérielles : ils évoquent l'organisation du travail, l'organisation du temps de travail, la rémunération du travail basée sur la performance et le rôle du management, c'est-à-dire différents aspects de la vie au travail.

Pascale Levet (2013) explique que dans les années 1990, et même dans les années 2000, les thèmes de négociation foisonnaient et intégraient de nouvelles composantes, comme la santé mentale au travail, qui s'ajoutaient aux difficultés physiques. Le stress a fait l'objet d'un accord national inter-professionnel en 2008.

Pour l'Anact, la QVT est un objet de dialogue social structurant pour toute l'entreprise ; Hervé Lanouzière (2013), son directeur général, indique que dans cet accord de 2013 « *les négociateurs n'ont pas sombré dans le piège du bonheur en entreprise. Ils invitent plutôt à revenir à des fondamentaux du management. De ce point de vue, l'accord constitue non pas un substitut aux risques psychosociaux mais l'étape qui leur succède, une approche au-delà de l'exposition à des risques, qui explore les ressorts du développement de l'individu au travail* ».

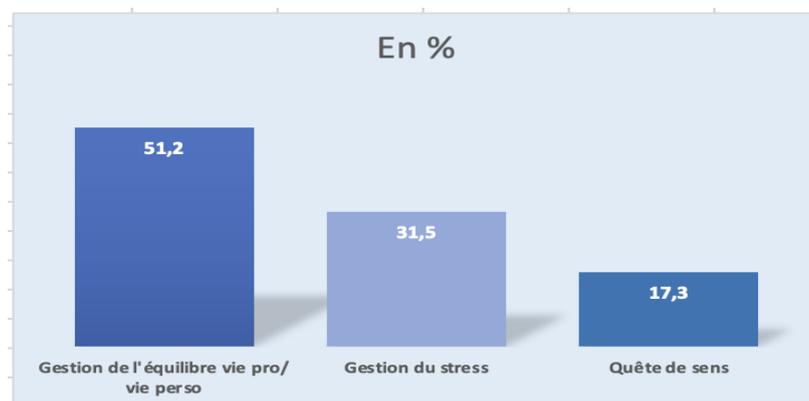
Il est à noter que la qualité de vie au travail converge de plus en plus vers un autre sujet de négociation, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Par conséquent, la QVT se manifeste de plus en plus dans le déploiement des principes de la RSE dans la relation de travail, en se concentrant sur l'impact des activités sur les travailleurs et leurs écosystèmes, c'est-à-dire la durabilité du travail.

Le concept de QVT rappelle la nécessité de protéger la santé des salariés, parties prenantes importantes de l'entreprise. Elle incite au renforcement des groupes de travail dans le but d'en faire des environnements habilitants au sens d'Amartya Sen et Martha Nussbaum (2012), c'est-à-dire des lieux propices au développement de la capacité d'action des personnes.

L'Anact a bien résumé cette convergence entre QVT et RSE : « *La qualité de vie au travail est un processus dynamique et réflexif qui implique les parties prenantes engagées dans la transformation des conditions d'emploi et de travail en réponse à des exigences internes et externes. Ce processus a des effets positifs au plan de la performance de l'entreprise et du développement des salariés (capacité d'agir, santé et employabilité). Ce processus intègre, par exemple, la (re)conception des postes de travail, l'auto-organisation des équipes de production, l'amélioration continue, l'engagement des salariés dans les décisions d'organisation.* » (Anact, 2013).

Dans notre enquête, la gestion vie professionnelle/vie personnelle, le stress et la surcharge de travail sont les thèmes qui reviennent le plus fréquemment parmi les entreprises traitant la QVT.

*Quelles sont les actions liées à la santé, à l'équilibre de vie et au stress ?*



Source : Notre propre enquête.

Ces résultats peuvent être interprétés de plusieurs manières :

- Le contexte actuel pousse les entreprises à s'intéresser particulièrement à ces sujets : l'actualité anxiogène (Covid, guerre, urgences sociales et environnementales) oblige à s'intéresser au stress des salariés ; le télétravail est plus présent qu'avant, nécessitant une action autour de l'équilibre prof/personnel.
- 94,4% des salariés interrogés associent RSE et QVT en insistant sur l'importance d'une formation et d'une communication ciblées au sein de l'entreprise.

Dans les entretiens que nous avons menés auprès de différents acteurs, ce lien apparaît très fortement. *« Je pense qu'on ne va pas faire de la RSE s'il n'y a pas de qualité de vie au travail je dirais que le socle c'est quand même d'avoir une organisation assez collaborative, on appelle ça entreprise raisonnablement libérée. Les modes de l'organisation, de management, de prise de décision dépendent des conditions de travail en rapport avec la taille de l'entreprise » Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).*

Cette préoccupation est largement admise dans les entreprises comme le souligne un cadre d'une société industrielle. *« La QVT et RSE sont liés par un socle commun : le respect des personnes. Une approche QVT efficace renforce les stratégies de responsabilité sociale. En mettant en œuvre*

*des pratiques RSE spécifiques, les entreprises contribuent à améliorer la qualité de vie au travail ». Directrice communication et RSE, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).*

La QVT est un élément parfois soumis à des contraintes comme le souligne certains de nos répondants. Les contraintes législatives et financières arrivent au premier rang « *On a des contraintes législatives, il y a des choses qu'on n'a pas le droit de faire, des contraintes financières on pourrait dépenser beaucoup plus en qualité de vie au travail mais ça a des coûts et on ne peut pas supporter tous les coûts, plus on met des choses en place plus quelquefois ça ne va toucher qu'une partie de nos collaborateurs ».* Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Pour d'autres seul le temps est une contrainte « *Je dirais le temps voilà parce que parce que nous sommes dans une entreprise et qu'on n'a pas toujours le temps de faire tout ce qu'on aimerait faire durant les heures qu'on doit travailler, cependant on a un beau budget consacré à la QVT, on n'a pas de contrainte financière ».* Ingénieur chargé de projet, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Certain pointent du doigt la connaissance et la sensibilisation à la QVT « *Les contraintes qui peuvent peser sur la QVT relèvent de la connaissance et la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur cette thématique et notamment pour en assurer l'adhésion ».* Chargée des ressources humaines, Environnement et biodiversité. (100 à 250 salariés).

Enfin pour d'autres salariés interrogés, le pouvoir entre les main d'une seule et unique personne complique les choses pour l'amélioration et le développement de la QVT « *Le fait qu'on est 14 sites c'est beaucoup plus compliqué de mettre en place des actions quand il faut les multiplier par 14 en sachant que sur certains sites on est 50 sur d'autres on est 10, c'est très compliqué de multiplier des actions sur autant de sites, c'est compliqué aussi parce que pour une personne en situation d'handicap, il y a une adaptation au poste, il y a des choses très spécifiques qui sont réalisées mais très peu pour du collectif ; c'est un avantage comme un inconvénient, l'entreprise a un seul actionnaire, c'est seul dirigeant de l'entreprise et le fondateur, c'est à dire qu'il y a une personne qui a tout le pouvoir, donc forcément, ça complexifie toute action d'amélioration ».* Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement ; Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

La majorité de nos répondants déclarent que l'incitation à la QVT par le biais de la RSE a encore du chemin à faire pour arriver au résultat escompté « *Aujourd'hui, il y a des petites actions qui sont mises en place, qui vont avoir un impact sur la qualité de vie au travail maintenant, est-ce que ça résulte en une implication plus forte des salariés je ne pense pas à ce jour, j'espère un jour que les salariés viendront parce qu'on sera exemplaire en RSE et que la qualité de vie au travail sera tellement bien que on pourra l'utiliser pour augmenter l'implication des salariés mais aujourd'hui, ce n'est pas le cas* ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement ; Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

« *Je dirais que pour l'instant non, on n'a pas encore assez de gens qui se lancent dans des projets RSE pour qu'ils puissent en retirer un bénéfice pour l'entreprise ça ne suit pas, pour l'instant c'est le comité de direction parce que nous on est impliqué dans la RSE, on a un peu des idées et on se documente aussi sur le sujet* ». Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

Pour d'autres la perceptions de ses améliorations en termes de QVT ne font pas partie du socle de la RSE mais plutôt de l'harmonisation sociale RH « *On suggère des améliorations... les acquis sociaux se sont améliorés je pense que les salariés sont plutôt contents que ce soit en termes de nombre de jours de RTT, de prime, de cadeaux de fin d'année, du montant des tickets resto par exemple il y avait des sociétés qui étaient à 8€ d'autres à 9€ tout le monde est passé à 9€ il y a plein de choses qu'on a harmonisé mais on a harmonisé vers le haut personne n'a perdu mais ça je ne pense pas que les salariés le perçoivent comme de la RSE ils le perçoivent comme de l'harmonisation sociale et c'est un dialogue avec le CSE pour eux la RSE c'est des petits plus au quotidien mais ils ne perçoivent pas que la qualité de vie au travail et l'harmonisation sociale c'est de la RSE* ». Directrice Communication et RSE, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).

Concernant la question du sens, trouver du sens n'est pas seulement l'apanage des sociétés dites « avancées », où les travailleurs ont le luxe de réfléchir à l'impact de leur métier ou à sa capacité à faire d'eux de meilleurs êtres humains. Les préoccupations concernant la justice sociale et la quête de sens au travail restent élevées ou s'intensifient. Elles portent sur la capacité de la croissance économique à s'accompagner d'un véritable progrès humain. Aussi son impact sur l'environnement et la création d'emplois décents et durables.

La quête de sens au travail joue aussi un rôle clé dans la création du sentiment de bien effectuer son travail. Dès la fin des années 1990, E.M Morin et B.Cherré (1999) expliquent que le sens du travail comporte trois dimensions au niveau personnel :

1. La signification du travail, la valeur de l'œuvre aux yeux des individus et la représentation subjective qu'il en a.
2. L'orientation d'une personne dans son travail, ce qu'elle recherche dans ses activités professionnelles, les buts et les conceptions qui guident ses actions et ses décisions.
3. L'alignement entre les personnes et le travail qu'elles font, leurs besoins, leurs valeurs, leurs envies et les gestes et actions qu'elles posent au quotidien sur le lieu de travail.

Quelques répondants seulement ont fait allusion à la question du sens « *Je repars sur la question du sens parce que ça me paraît la bonne clé, l'entreprise est en quête de sens mais qu'est-ce que ça veut dire ? l'approche du responsable d'hier n'est pas celle du responsable d'aujourd'hui je la caricature un peu mais aujourd'hui il faut que notre vitrine soit attirante. La vraie question qu'on doit se poser c'est comment faire en sorte que ceux qui sont dedans trouvent du sens à ceux qui font parce que si ceux qui sont dedans trouvent du sens à ceux qui font ceux qui sont extérieurs auront intérêt et envie d'y rentrer* ». CFDT

« *Le deuxième axe qui est distinct c'est que beaucoup d'entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement et d'attractivité des jeunes elles ont pris conscience que la nouvelle génération présente des caractéristiques qui sont radicalement différentes de générations précédentes notamment en termes de quête de sens et d'attentes spécifiques. Aujourd'hui si vous voulez attirer des jeunes dans votre entreprise il faut répondre à cette question de quête de sens et à ce souhait d'intégrer une dimension de sens pour pouvoir recruter et avoir la main d'œuvre que vous recherchez* ». MEDEF

« *Les jeunes générations sont plus sensibles à la thématique d'ailleurs c'est ceux qui sont les plus volatiles c'est ceux qui sont susceptibles de quitter l'entreprise assez rapidement en plus le marché de l'emploi est dynamique. On essaie de donner plus de sens au travail avec des actions RSE, les jeunes aujourd'hui sont en quête de sens donc on essaie de répondre à ce besoin* ». Directrice Communication et RSE, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).

L'un des principaux points qui revient souvent concerne le gain de réputation accumulé par les entreprises supposées fiables sur le plan environnemental et social. De nombreuses entreprises découvrent les avantages de l'adoption de politiques et de pratiques responsables « *La RSE pour moi joue un rôle central pour répondre aux défis sociaux et environnementaux. Sur le volet social, l'entreprise peut améliorer les conditions de travail, contribuer à réduire les inégalités ou encore au développement économique du territoire. Sur le volet environnemental, elle peut s'engager à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, ses déchets, préserver la biodiversité ou encore éco-concevoir ses produits et services...L'engagement RSE renforce la marque employeur. L'ISO 26000 dédie d'ailleurs l'une de ces 7 questions centrales aux relations et conditions de travail. Une entreprise responsable crée donc un environnement de travail épanouissant pour les collaborateurs. Au-delà de la qualité de vie au travail, la RSE redonne du sens au travail des collaborateurs. L'entreprise fidélise ainsi ses collaborateurs* ». Directrice Communication et RSE, Bâtiment, construction, déconstruction. (100 à 250 salariés).

D'autres mettent en évidence l'importance de la responsabilisation et du dialogue dans cette recherche de gain social « *Pour moi le gain social vous l'obtenez si les gens sont bien, plus les gens sont bien plus ils sont productifs c'est la base. La RSE se fait avec du dialogue et de la responsabilisation, chaque personne doit se sentir autonome dans son poste. Pour moi plus vous allez valoriser quelqu'un dans son poste et plus vous aurez du rendement sur cette personne et c'est même fou de penser autrement* ». Directrice Générale, Services informatiques. (100 à 250 salariés).

## **CONCLUSION SECTION 2**

Dans cette dernière section, nous avons mis en évidence les trois principales dimensions qui structurent le processus de mise en place de la RSE.

Il s'agit d'une part, de la dimension RH qui par ses leviers joue un rôle accélérateur des engagements des salariés. Les services RH dans les entreprises ne sont pas les seuls porteurs potentiels de la RSE. Dans certains cas, il peut y avoir des services dédiés et autonomes. Toutefois, dans toutes les situations, l'efficacité de la RSE passe nécessairement par le déploiement des outils RH et leur mise à niveau pour répondre aux attentes des salariés. Les questions relatives aux salaires, aux carrières, à la mobilité et à la formation sont posées au regard de la RSE. Ces leviers sont dès lors mis en œuvre dans un esprit de changement qui responsabilise l'entreprise vis-à-vis

des salariés. Cela passe souvent par l'instauration de nouveaux programmes de formation, par la recomposition des équipes de travail et par des recrutements avec des profils spécifiques.

Il s'agit d'autre part, des pratiques d'incitations dont l'objectif principal est d'enclencher un cycle vertueux incitations-implications. Les salariés sont poussés à adhérer au processus RSE. Pour ce faire, deux facteurs s'avèrent déterminants. Il s'agit d'abord, de la recherche du compromis social par la négociation. Ensuite, de la confiance et la croyance dans les valeurs affichées par l'entreprise.

Il s'agit enfin de la QVT et des gains sociaux. La recherche du bien-être et de la qualité de vie au travail est un enjeu majeur de la RSE. Les salariés perçoivent de façon très évidente cet enjeu. Les dimensions relatives à la santé au travail, à la qualité des emplois et des formations, aux conditions de travail sont autant d'éléments qui participent à la perception du gain social dans les entreprises. La RSE est de ce point de vue un accélérateur des bonnes pratiques.

Ces trois principales dimensions ont été confortées par les réponses collectées par nos enquêtes.

## CONCLUSION CHAPITRE 2

Le chapitre 2 de cette seconde partie de la thèse a été consacré au traitement des résultats de nos deux enquêtes. Les données quantitatives ainsi que les données qualitatives nous ont permis de donner corps au processus de mise en œuvre de la RSE. Ces démarches sont aussi bien fondées sur des pratiques objectives que sur des perceptions subjectives.

La première section, a permis d’appréhender les données relatives à la mise en œuvre de la RSE par le dialogue social et la recherche de compromis au travers des différentes étapes mobilisées pour son déploiement et sa légitimité auprès des salariés. On a pu noter différents liens très structurants qui sont :

- Les liens avec la politique RH
- Les liens avec les enjeux du développement durable
- Les liens avec la recherche de qualité de vie au travail.

Ces différents liens, impactent de façon importante les degrés d’implication des salariés. Les formes affectives et calculées des engagements individuels marquent les rapports des salariés avec la RSE.

La deuxième section quant à elle, nous a permis de situer les divers outils mobilisés (outils RH, négociation...) dans un cadre où les questions de transparence, de confiance et de valeurs partagées s’avèrent essentielles. Sans ce cadre, les perceptions des salariés peuvent être négatives et conduire à de la méfiance et au désengagement.

### **Le volet social de la RSE détermine donc les degrés d’implication des salariés.**

Notre méthodologie mixte, a favorisé notre compréhension du positionnement des salariés en prenant en compte leurs perceptions. Selon le dernier Baromètre RSE 2022 et les résultats que nous avons obtenus, le constat est clair, même si les entreprises prennent conscience des enjeux sociaux et environnementaux, l’accélération de la RSE n’est pas assez forte.

L’implication et la sensibilisation des collaborateurs sont essentiels pour pouvoir mettre en place concrètement des actions durables, et dans notre cas, l’implication s’exprime dans une posture calculée plutôt qu’affective mais beaucoup moins normatif.

Les RH tentent de faire le nécessaire pour s'imposer dans les décisions stratégiques et impliquer l'ensemble des collaborateurs en s'appuyant sur une confiance organisationnelle capable d'expliquer les liens noués entre la RSE perçue, incitation et implication organisationnelle.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a été essentiellement consacrée aux résultats de notre démarche empirique. Elle a nécessité au préalable une analyse réflexive sur notre positionnement méthodologique.

Ces positions épistémologiques et méthodologiques nous permettent d'asseoir la légitimité et la validité de nos recherches.

Le tableau ci-dessous résume les choix épistémologiques et méthodologiques opérés.

Positionnement épistémologique	Paradigme constructiviste Compréhension
Raisonnement scientifique	Induction Exploration
Approche	Mixte

Source : Auteur.

Après avoir décrit les fondements du cadre empirique de cette thèse, nous avons entamé une première enquête qualitative exploratoire suivie d'une autre étude plus approfondie portant sur les perceptions de la responsabilité sociale des entreprises et de l'implication organisationnelle.

La première est menée auprès d'experts pour déterminer leurs points de vue à travers des discussions ouvertes. Cela nous a permis d'enrichir la construction du cadre méthodologique. C'est dans ce contexte que nous avons construit par le biais d'une enquête quantitative via Lime survey auprès de 120 entreprises et d'entretiens qualitatifs auprès de 25 acteurs salariés et responsables RH-RSE.

Notre analyse empirique met en lumière un ensemble riche et varié de résultats à travers les propos de nos répondants. Les principales composantes d'une stratégie de responsabilité sociale et de sa mise en œuvre au sein d'une organisation sont saisies. Par ailleurs, les perceptions des salariés interrogés complètent ces différents constats et permettent de cerner les liens forts qui structurent la démarche RSE dans les entreprises.

Les entreprises s'engagent d'abord dans une politique de responsabilité sociale en identifiant un certain nombre de principes et de valeurs qui sont respectés dans l'exercice leurs activités. Ils peuvent ensuite formaliser ces principes et valeurs dans un code de conduite ou une charte. Ils

établissent ensuite les procédures et processus de déploiement pour l'application de cette politique RSE. Il s'agit de procédures de gestion des parties prenantes qui relèvent en partie de la gestion des ressources humaines. Enfin, elles attendent de ces politiques et leur déploiement la concrétisation d'une série de résultats.

Les salariés perçoivent ces principes, procédures et résultats différemment. Cela dépend de nombreux facteurs, notamment de l'état d'avancement et du niveau de communication de la RSE engagée, des besoins psychologiques de l'individu, mais essentiellement de la confiance dans la crédibilité et la transparence de la démarche RSE, et de la confiance dans les figures d'autorité (DG, DRH et managers).

La DRH doit être un partenaire d'affaire dans ce processus de transformation. Les salariés peuvent répondre positivement ou négativement aux engagements RSE de leur entreprise, et leur réponse dépend d'une part de leur confiance dans les stratégies RSE mises en œuvre par leur entreprise, d'autre part de l'adéquation de ces actions, de leurs traits de personnalité et leurs propres valeurs et croyances.

Nous avons émis l'hypothèse que seule la RSE perçue peut influencer le comportement des salariés en termes d'implication organisationnelle.

En effet, les salariés s'appuient principalement sur les trois dimensions principes, procédures et résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions menées par l'entreprise, ce qui laisse une grande place à la confiance dans la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait. Dans cette recherche, les entretiens que nous avons menés ont révélé un certain nombre d'informations sur l'impact positif ou négatif de la RSE sur le comportement d'implication organisationnelle des salariés, renforcé ou dilué par le couple discours/réalité à travers la confiance dans l'organisation.

Une quasi-totalité des salariés se sont exprimés et semblent fiers de l'engagement de leurs entreprises dans la démarche RSE. Les répondants ont fait appel à la perception de la qualité des relations humaines et en particulier celle du management, à la justice organisationnelle, au contrat psychologique, à la nature de l'échange social, au degré d'identification organisationnelle et à la contextualisation pour une meilleure culture organisationnelle.

**L'implication organisationnelle s'est avérée plus calculée qu'affective. La RSE reste, tout de même, une excellente option pour arbitrer les relations employeur/employé et faciliter l'implication organisationnelle.**

Les répondants ont indiqué que l'appartenance à des organisations socialement responsables leur a donné un sentiment de fierté, leur a permis d'acquérir une identité organisationnelle, des échanges sociaux de haute qualité...

**En revenant sur notre question de recherche, nous pouvons expliquer cette relation par des mécanismes de confiance organisationnels, selon lesquels les individus ont tendance à s'impliquer auprès d'organisations ayant une crédibilité dans leur approche de la RSE.**

En ce qui concerne l'implication incitative dans l'ensemble, elle peut être une stratégie efficace pour encourager les employés à s'impliquer dans les pratiques RSE, mais elle doit être utilisée de manière stratégique et en complément d'autres mesures de sensibilisation et d'engagement des employés.

La majorité de nos répondants déclarent être incité de façon non monétaire mais plutôt en ayant plus d'avantages sociaux comme l'amélioration des conditions de travail, des opportunités de développement personnel, des reconnaissances ou par la QVT.

La Qualité de Vie au Travail (QVT) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sont deux concepts étroitement liés, en effet, la RSE vise à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités de l'entreprise, tandis que la QVT vise à améliorer les conditions de travail pour les employés, en particulier en ce qui concerne leur santé, leur sécurité et leur bien-être psychologique.

D'après nos répondants, les pratiques de RSE peuvent contribuer à améliorer la QVT en favorisant un environnement de travail sain et stimulant pour les employés. Une entreprise qui intègre des pratiques de RSE dans sa stratégie de diversité et d'inclusion peut contribuer à améliorer la QVT en créant un environnement de travail plus inclusif et en valorisant la diversité des employés. Cela renforce le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement envers l'entreprise.

L'incitation à la Qualité de Vie au Travail (QVT) par le biais de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peut être une approche efficace pour améliorer les conditions de travail des employés et leur bien-être. Les entreprises qui adoptent des pratiques de RSE peuvent encourager

l'amélioration de la QVT en créant un environnement de travail sain et stimulant pour les employés. Cependant, la majorité de nos répondants déclarent que l'incitation à la QVT par le biais de la RSE a encore du chemin à faire pour atteindre son optimum.

Notre thèse, a mis en exergue le caractère bénéfique de la RSE dans les organisations si les perceptions des salariés s'avèrent positives. Dès lors, elle peut générer des gains sociaux et une accélération significative de l'engagement social. Pour ce faire, la RSE doit être portée par les marqueurs suivants :

- La promotion de la transparence et de la responsabilité dans les pratiques des entreprises, ce qui peut aider à renforcer la confiance des parties prenantes.
- L'adoption de pratiques éthiques et durables, ce qui peut contribuer à améliorer les conditions de travail.
- La promotion de la diversité et de l'inclusion dans les lieux de travail, ce qui peut aider à réduire les inégalités et à renforcer la cohésion sociale.

En somme, la RSE est loin d'être une simple démarche RH. Elle est aussi perçue comme un processus axé sur une meilleure compréhension des pratiques d'entreprises qui sont orientées vers les résultats.

# CONCLUSION GENERALE

L'examen des différents courants qui ont produits de la réflexion sur la RSE a permis de noter la grande diversité des positions et le caractère multi dimensionnel de la RSE. La théorie des parties prenantes et son impact sur le développement d'une vision très pragmatique de la RSE constitue certainement le point focal des approches dans ce domaine.

La RSE est un process qui s'inscrit également dans une vision très pragmatique. C'est pourquoi, on a vu monter en puissance diverses modalités de son application par les normes, les certifications et différents critères permettant de rendre plus universel son adoption dans le monde économique. Dans le même temps, on a assisté à une réelle complexification du champ de la RSE avec le développement des normes et des certifications dans un contexte où les perceptions des salariés restent encore difficilement maîtrisables.

La RSE est souvent associée aux principes du développement durable même si elle relève aussi d'un champ plus micro économique face aux impératifs macro-économiques et sociétaux du développement durable. Cette distinction fondamentale, n'omet pas pour autant l'idée que la RSE, tout comme le développement durable, est en recherche de plus d'équité, plus de transparence et de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Aujourd'hui, avec la pression croissante des parties prenantes (R. Freeman, 1984), de nombreuses entreprises adoptent un cadre de responsabilité sociale d'entreprise. En effet, avec le risque continu des scandales financiers, la controverse sur les comportements contraires à l'éthique des chefs d'entreprise (J.P Gond et J. Igalens, 2008), le réchauffement climatique, il devient nécessaire de maintenir son capital de réputation et consolider son image de marque en prenant en compte les valeurs émergentes tels le respect des droits humains, la lutte contre les discriminations et la corruption, le respect de l'environnement, etc.

D'un point de vue conceptuel, la responsabilité sociale des entreprises est considérée comme un engagement répondant à des préoccupations sociales et environnementales tenant compte des attentes des parties prenantes.

Pour comprendre la richesse de ces liens, il est utile d'examiner comment le paradigme s'est construit sur la base de principes édictés par divers courants théoriques et par l'extension du champ de recherche en management. Comme le montrent J.P Gond et J. Igalens (2008), « *il existe plusieurs approches théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux* ».

Nous avons évoqué, à ce titre, la question de la perception de la RSE par les salariés et les managers. Celle-ci reste un point essentiel pour la légitimation sociale et l'efficacité recherchée de la RSE notamment en matière RH (fidélité, rémunération, conditions et qualité de vie au travail...).

Cette thèse, a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels de la construction de la RSE ainsi que les repères qui forgent son caractère concret et pragmatique. La RSE reste, un concept aux perspectives multiples qui ne peut éviter un débat récurrent sur son opérationnalité.

Le débat sur la RSE oppose souvent les tenants d'une vision libérale et néo libérale aux tenants d'une vision plus institutionnaliste. Ce débat est complété par des théories encore plus ciblées sur les enjeux de la RSE telles : la théorie des parties prenantes. Cette dernière est devenue la principale référence pour construire des analyses circonstanciées sur la RSE et son application.

Nous situons notre thèse dans une vision conventionnaliste. Ce travail, dans ce cadre, s'appuie une recherche pragmatique fondée sur l'observation des pratiques et la manifestation des perceptions salariales.

Par ailleurs, la RSE prend également forme par le biais des normes, règles, certifications. C'est le cas de la norme ISO 26000, qui résume les différentes conceptions de la responsabilité sociale défendues dans les négociations institutionnelles. Sur ce plan, force est de constater la différence de conception entre les grands pays industrialisés. Ainsi, pour les Américains la vision morale reste déterminante alors que les pays de l'Union Européenne restent très attachés aux règles et aux normes communes.

Les multiples définitions de la RSE proposées, sont construites souvent en référence aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Les salariés en tant que « stakeholders » peuvent réagir positivement ou négativement aux actions de responsabilité sociale envisagées pour eux.

Si les salariés semblent être des acteurs importants dans l'élaboration des initiatives et des plans d'action dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, la compréhension de leur point de vue semble encore méconnue.

Pour cette raison, la connaissance et la compréhension par les employés de la responsabilité sociale des entreprises est devenue une question de recherche importante, au cœur des travaux des psychologues cognitivistes. La recherche de corrélation entre la responsabilité sociale des entreprises et la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement demeure un champ encore à explorer en sciences de gestion.

C'est dans cette perspective, que nous allons porter une attention particulière aux mécanismes d'incitation et d'implication des salariés dans le cadre d'application de la RSE.

Dans ce travail, nous avons longuement insisté sur le principe de l'implication organisationnelle. La négociation sociale est au cœur de la légitimation de la RSE. C'est un préalable indispensable pour poser les cadres de l'action et pour faire en sorte que chaque salarié se sente concerné par le process RSE. C'est dans ce contexte que l'implication organisationnelle fondée sur une vision très affective qui couvre la perception des salariés, devient un enjeu capital pour la cohérence du déploiement de la RSE.

Toutefois, cette implication organisationnelle reste complexe même si des tentatives de conceptualisation ont été développées par les approches des attitudes et du comportement. Le rapprochement avec les notions de satisfaction et de motivation reste également ambiguë mais nous considérons que l'implication émotionnelle est la plus proche de ces notions et probablement la plus opérante pour mesurer l'attitude et la perception des salariés vis-à-vis de la RSE.

L'analyse des nouveaux repères de l'implication organisationnelle, nous a permis de mettre en évidence trois principaux points.

*Il s'agit d'une part de la confiance* qui apparaît comme une donnée essentielle pour l'engagement dans un process comme la RSE. La confiance ne se décrète pas. Elle le résultat des perceptions individuelles et de la subjectivité des liens inter personnels.

*Il s'agit ensuite, de la nécessité de faire converger les parties prenantes internes vers un compromis social* qui apparaît comme un préalable pour éviter les contradictions d'intérêts et les conflits sociaux qui peuvent en découler.

*Il s'agit enfin, des mécanismes d'incitations monétaires et non monétaires* qu'il faudra établir dans une perspective dite d'agence et dans un cadre de contrats (contrat de travail) incomplets qu'il est nécessaire d'ajuster pour améliorer l'implication des parties prenantes dans un process comme la RSE.

Tout salarié peut avoir une perception subjective et/ou objective de la RSE. Cela peut, dès lors, produire des décalages d'appréhension des enjeux qui faute d'anticipations peuvent conduire à des tensions voire des conflits.

Ainsi, si l'opinion des salariés apparaît comme déterminante à la fois pour l'élaboration d'initiatives et de plans d'actions en matière de RSE, elle reste largement méconnue. C'est pourquoi, les organisations appuient la démarche RSE sur la communication et la persuasion en impliquant les parties prenantes.

C'est là l'enjeu clé. Il détermine la façon d'orienter l'implication organisationnelle des salariés en suscitant de la confiance dans des contextes d'entreprises, la plupart du temps, soumis à des tensions multiples. La confiance est un pilier d'échange et de compromis social. La projection des salariés au travers la RSE, se base sur cette confiance et sur les reconnaissances espérées.

Cette démarche, est destinée à révéler et à comprendre trois types de comportements qui peuvent accompagner le process RSE.

*Le premier concerne, le comportement d'implication dans le processus.* Dans la première partie de cette thèse, nous avons longuement insisté sur la négociation sociale et sur l'implication organisationnelle qui constituent les bases fondamentales pour la légitimation et la mise en action cohérente de la RSE.

*Le second concerne, la nécessité d'un compromis social dans l'entreprise.* Celui-ci est autant le résultat de la culture et des valeurs partagées dans l'entreprise que de la perception que peuvent avoir les salariés de la RSE et de ses gains sociaux potentiels.

*Le troisième concerne, la confiance* et la manière de l'optimiser dans des organisations souvent soumises à des tensions multiples.

Ces trois types de comportements ont fait l'objet d'observations tant quantitatives que qualitatives.

En effet, notre premier objectif est de savoir si les salariés perçoivent l'engagement de leur entreprise en matière de responsabilité sociale des entreprises ? Et, d'autre part, comment cette perception interagit-elle avec l'implication organisationnelle ?

Cette visée compréhensive de notre travail de recherche, s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste. Nous avons aussi opté pour une méthodologie mixte (les méthodes qualitatives et quantitatives) à travers des entretiens et un questionnaire.

On a mené une première étude exploratoire, suivie d'une étude approfondie, détaillant les choix méthodologiques effectués (entretiens semi-directifs et questionnaire) et le travail cognitif qui a suivi.

A l'issue de la première étude exploratoire, nous nous sommes rendu compte que la richesse des premières données brutes collectées impliquait des concepts importants, le référentiel normatif, la structure fonctionnelle RH, la confiance dans l'entreprise et son management... D'une part, ces données sont le sédiment qui enrichit la construction du cadre théorique, et d'autre part, elles sont aussi l'essence de nos recherches approfondies.

Nous avons suivi, pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de traitement qui se décompose en trois étapes : l'exploitation des données, leur traitement et leur analyse à l'aide d'une exploitation dite classique de « type crayon-papier ».

Notre enquête qualitative a été menée auprès des acteurs et d'experts de la RSE, en questionnant leur point de vue à travers des discussions ouvertes et des entretiens semi directifs et à travers un questionnaire qu'on a partagé via Lime Survey et ceci, afin d'enrichir la construction du cadre méthodologique.

Une fois les résultats mis en forme, nous avons mis en exergue les principaux marqueurs de la RSE tels : la confiance organisationnelle, le contrat psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture d'entreprise.

Cette phase d'interprétation nous est très utile pour pouvoir véhiculer du sens lié à la problématique traitée et au cadre conceptuel et théorique de l'étude. En d'autres termes, elle nous amène à évaluer la valeur des travaux de recherche et de leurs résultats. A travers notre travail de thèse

nous avons tenté de montrer la pertinence des résultats et aussi de montrer comment ce travail de recherche enrichit la question de recherche et ouvre la voie à d'autres recherches.

Les actions peuvent également être vues comme le résultat de règles et de comportements institutionnalisés, ce qui signifie qu'il est considéré comme légitime pour les entreprises d'intégrer des pratiques de RSE. De plus, la prise en compte par une entreprise des événements clés sera liée à son importance sociale perçue et à la saillance de ses parties prenantes (F. Bensebaa et A. Béji-Bécheur, 2005).

Notre travail de recherche a pour objectif de contribuer à la compréhension de la RSE par le biais des perceptions qu'elle génère et par les formes d'implication organisationnelle qu'elle suscite. Notre questionnement initial était formulé comme suit :

**La perception de la RSE par les salariés conditionne t'elle leurs comportements d'implication organisationnelle ?**

Ce questionnement, nous a amené à explorer le contexte objectif et subjectif suscité par la RSE.

A cette question générale, on a adjoint deux hypothèses :

**Hypothèse 1 :** La perception positive de la RSE induit des comportements vertueux telle l'incitation, l'implication, la motivation et la satisfaction au travail.

**Hypothèse 2 :** La RSE contribue à redéfinir les termes du compromis social et favorise la confiance.

Pour répondre à ce questionnement et pour explorer la validité de ces hypothèses, nous avons construit une démarche empirique portée par une méthodologie mixte quantitative et qualitative.

**Concernant l'hypothèse 1**, elle a une validation partielle en fonction de la nature de l'entreprise et du niveau de l'intégration de la RSE dans les pratiques. Ainsi, l'implication incitative dans l'ensemble, peut-être une stratégie efficace pour encourager les employés à s'impliquer dans les pratiques RSE, mais elle doit être utilisée de manière stratégique et en complément d'autres mesures de sensibilisation et d'implication des employés. La majorité de nos répondants déclarent être incité de façon non monétaire mais plutôt en ayant plus des avantages sociaux comme l'amélioration des conditions de travail, des opportunités de développement personnel ou des reconnaissances.

D'après nos répondants, les pratiques de RSE peuvent aussi contribuer à améliorer la QVT en favorisant un environnement de travail sain et stimulant pour les employés. Une entreprise qui intègre des pratiques de RSE dans sa stratégie de diversité et d'inclusion peut contribuer à améliorer la QVT en créant un environnement de travail plus inclusif et en valorisant la diversité des employés. Cela renforce le sentiment d'appartenance des employés, accroît leur satisfaction et leur motivation au travail.

Les comportements vertueux induits par la RSE dépendent de trois principales dimensions :

- La promotion de la transparence et de la responsabilité dans les pratiques des entreprises, pour renforcer la confiance des parties prenantes.
- L'adoption de pratiques éthiques et durables pour contribuer à améliorer les conditions de travail.
- La promotion de la diversité et de l'inclusion dans les lieux de travail pour réduire les inégalités et renforcer la cohésion sociale.

C'est à ce titre que la RSE est perçue comme une démarche qui peut offrir de nombreux gains sociaux et économiques importants pour les entreprises et la société dans son ensemble. Les actions sociales et environnementales des entreprises doivent produire une réelle transformation. Une politique RSE doit être globale sans oublier toute injustice, toute externalité négative.

Le changement doit être global, durable et profond. La RSE ne doit plus être vue comme une suite de missions individuelles à accomplir, mais comme un processus collectif et continu d'amélioration. Comme le déclare ici une Directrice Communication et relation stratégiques « *Si je devais améliorer notre démarche RSE, j'essayerais de la structurer d'une manière plus visible pour tous, il faut qu'elle soit mieux comprise en interne et en externe sur le long terme..* ». *Directrice Communication et Relations stratégiques, Environnement et biodiversité (100 à 250 salariés)*.

Les entreprises s'engagent, mais à un rythme encore peu élevé. Il reste donc encore du chemin à parcourir. La RSE nécessite plus de ressources, plus d'ambition, plus de structure, plus d'outils, plus d'incitations, plus d'implication, plus de collaboration. Et surtout, plus vite. Cette vision est ambitieuse et radicale, mais surtout une réponse pour faire face à l'urgence.

In fine, selon le dernier Baromètre RSE 2022 et les résultats que nous avons obtenus, le constat est clair, même si les entreprises prennent conscience des enjeux sociaux et environnementaux,

l'accélération de la RSE n'est pas assez forte. Cela se confirme aussi par notre enquête qualitative « *Pour développer cette démarche il faut commencer à récolter l'informations dans l'entreprise pour faire notre pré-rapport RSE, c'est la plus grande amélioration qu'on pourrait faire, on a plein d'indicateurs mais ce pré-rapport nous permettra de savoir où est ce qu'on en est... la RSE a aussi cet avantage-là, même si c'est contraignant, il faut connaître les chiffres, les objectifs pour voir si on y arrive ou on n'y arrive pas, il faut inciter les PME à prendre le temps de faire ce rapport pas besoin qu'il fasse 150 pages, ils peuvent en faire 30 ou 40 mais au moins de faire quelque chose, je pense que c'est une bonne démarche, a un moment il faut se poser et réfléchir, c'est mon point de vue* ». Responsable RSE et inspectrice Qualité, Sécurité et Environnement, Services informatiques. (Plus de 250 salariés).

Notre tentative d'établir le lien entre la RSE perçue, l'incitation et implication organisationnelle sous l'éclairage de la théorie de la confiance organisationnelle apporte une contribution pragmatique à la connaissance en définissant comment ces structures impactent les RH.

Nous proposons une vision spécifique en mobilisant les concepts de responsabilité sociale des entreprises et d'implication organisationnelle. Nous avons fondé cette vision sur l'idée que l'incitation à l'implication organisationnelle des salariés pourra servir comme un véritable levier contribuant à l'efficacité du processus.

C'est dans cadre, que la formation des salariés apparaît comme un levier essentiel pour accélérer l'application et la légitimation de la RSE. Comme le déclare ici un Expert en RSE « *Vous avez des entreprises qui ont des métiers où des collaborateurs qui considèrent qu'ils n'ont pas d'impact, un banquier va vous dire je n'ai pas de camion, je n'ai pas d'usine qui crache de la fumée, je ne produis, je ne pollue pas donc je n'ai pas d'impact mais monsieur vous avez des serveurs qui font tourner avec des 1000000 de kilowattheures par jour...La formation est le seul moyen de mettre au moins tout le monde sur le même pied d'égalité de compréhension et d'appropriation des enjeux...* » Expert en RSE, Cabinet de conseil RSE.

**Concernant l'hypothèse 2**, elle est confirmée dans la plupart des entreprises car il s'avère qu'il y a un réel enjeu autour de la négociation sociale et de la confiance qui interagissent dans le processus de perception de la RSE. Que ce soit à travers la sensibilisation des collaborateurs, l'action sociale ou environnementale, ou la mobilisation pour l'intérêt général, la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui une véritable préoccupation pour toutes les entreprises.

Elles agissent, tantôt par envie et urgence, tantôt par obligation (légale ou concurrentielle), selon leur taille et leurs moyens.

Chaque année, la responsabilité sociale des entreprises est de plus en plus prégnante. Dans les entreprises les plus immatures, les premières actions sont menées par des collaborateurs motivés ; les dirigeants s'y intéressent et les premières ressources sont mobilisées. Dans les entreprises plus avancées, la RSE est structurée, elle est répartie sur plusieurs départements de l'entreprise et elle induit des changements stratégiques.

Dans les entreprises les plus matures, le sujet devient central pour de plus en plus d'équipes ; le succès ne se mesure plus uniquement à la santé financière, mais aussi l'impact extra-financier ; et de véritables projets de transformation sont mis en œuvre comme :

- **L'engagement envers les parties prenantes** : la RSE encourage les entreprises à élargir leur vision au-delà des seuls actionnaires pour inclure l'ensemble de leurs parties prenantes, notamment les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et l'environnement. Cette perspective élargie remet en question le modèle traditionnel centré uniquement sur la maximisation des profits au profit d'un modèle qui prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes.
- **Le focus sur l'impact social et environnemental** : la RSE met l'accent sur l'impact social et environnemental des activités commerciales. Cela signifie que les entreprises doivent non seulement rechercher la rentabilité financière, mais aussi s'efforcer de contribuer positivement à la société en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement et en promouvant des pratiques éthiques.
- **La transparence et responsabilité** : la RSE exige des entreprises qu'elles soient transparentes quant à leurs actions et leurs performances en matière de durabilité. Les entreprises sont tenues de rendre compte de leurs initiatives sociales et environnementales, ce qui renforce la responsabilité envers leurs parties prenantes. Cette transparence favorise une relation plus ouverte et de confiance avec les salariés.
- **La Création d'une réputation positive** : les actions de RSE qui ont un impact positif sur la société et l'environnement contribuent à forger une réputation favorable pour l'entreprise. Une bonne réputation est un élément clé de la confiance. Les initiatives de RSE qui prennent aussi en compte le bien-être des employés, la diversité, l'inclusion et d'autres facteurs sociaux accroissent l'implication organisationnelle.

Cette impulsion donne la motivation. Toutes les parties prenantes s'y sont intéressées et se sont mises à l'œuvre petit à petit. Comme le déclare ici une Directrice Communication « ...*Je dirai que les entreprises d'aujourd'hui vont être amenées à se réinventer, ou du moins à évoluer. On enseigne de plus en plus tôt aux étudiants à travailler ensemble, à manager différemment, à écouter. Je n'ai pas eu ce type d'enseignements en école d'ingénieurs par exemple...En mettant en place un référentiel innovant de management, je me dis que c'est notre façon de contribuer à l'évolution du monde du travail* ». Directrice Communication, *Environnement et biodiversité*. (Plus de 250 salariés).

**A la question de recherche posée concernant le lien entre perceptions et implication organisationnelle, nous avons apporté les éléments de réponse suivants :**

1. La perception positive des salariés détermine la confiance organisationnelle. Cela nécessite que la RSE soit un process légitimé, pragmatique et non pas discursif ;
2. Les incitations par la RSE, lorsqu'elles sont fondées sur des leviers pratiques (RH gain social, négociation, QVT) conditionnent les degrés d'implication des salariés ;

Comme l'approuve ici un syndicaliste CFDT « *Il faut passer du contrôle à la confiance c'est un enjeu de compétitivité pour moi, il y a un rapport de l'automne 2019 de la fondation de Dublin sur l'état des lieux des organisations du travail et du dialogue dans les entreprises en Europe et ils disent qu'il y'a une voie royale à la compétitivité et au bien-être au travail qui est le management près des gens de proximité donner aux salariés de l'initiative mettre l'enjeu sur la formation avoir un dialogue social de qualité... il disent que ça débouche sur une productivité remarquable mais en Europe 1/5 seulement des lieux de travail correspondent à ce schéma-là* ». Syndicaliste CFDT

3. La RSE donne du sens au travail dans les entreprises et modifie favorablement les rapports des salariés au travail.

« *Quant à la RSE pour moi, on pourrait avoir un chemin vertueux qui consiste à dire que la question essentielle dans l'entreprise pour le salarié c'est le travail, à la fois le sens que je lui donne, les conditions qui sont celles dans lesquelles je vais réaliser mon travail, mon autonomie, ma relation avec les autres, ma capacité de coopérer avec les autres et finalement ma capacité de m'impliquer dans l'entreprise* ». Syndicaliste CFDT

Les apports de notre recherche ont un fondement essentiellement qualitatif. A l'issue de ce travail de recherche nous avons formulé deux principales recommandations et quelques préconisations managériales pour inciter les salariés à s'impliquer activement dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

### **Recommandations :**

- D'abord, la nécessité de construire pour l'avenir une méthode d'observation plus longitudinale permettant de suivre dans le temps les pratiques réelles de la RSE afin de mieux saisir leur impact dans des organisations différenciées privées ou publiques.
- Ensuite, accompagner le dialogue social dans les entreprises pour forger le cadre du compromis social. La standardisation par les normes et les certifications reste importante mais n'exclut pas l'incitation à l'implication des salariés dans la mise en œuvre de la RSE. A ce titre, la GRH par ses leviers renouvelés joue un rôle déterminant.

### **Préconisations managériales :**

#### *Une communication claire et régulière :*

- Il faut communiquer de manière transparente sur les objectifs, les valeurs et les initiatives de RSE de l'entreprise et expliquer comment la RSE contribue à la mission globale de l'entreprise et à l'impact positif sur la société et l'environnement.

#### *Formation et sensibilisation :*

- Offrir des sessions de formation sur la RSE pour que les employés comprennent les enjeux, les pratiques et les avantages de la RSE et organiser des ateliers ou des séminaires pour sensibiliser les salariés aux problèmes sociaux et environnementaux pertinents pour l'entreprise.

#### *Participation des employés :*

- Les dirigeants et les managers doivent montrer l'exemple en participant activement aux initiatives de RSE. Leur implication peut inspirer les employés à suivre leur exemple. Il faut Encourager les employés à participer à des groupes

de travail ou à des comités de RSE et solliciter leurs idées et leurs suggestions pour des initiatives de RSE spécifiques.

*Intégration de la RSE dans les objectifs individuels :*

- Il faut intégrer des objectifs liés à la RSE dans les évaluations de performance des employés et inciter les employés à inclure des contributions à la RSE dans leurs plans de développement professionnel.

*Création d'une culture de responsabilité :*

- Il faut faire de la RSE une partie intégrante de la culture de l'entreprise en mettant en avant des valeurs de responsabilité et d'éthique.

## Bibliographie

ABORD DE CHATILLON E., RICHARD D., 2015, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », Revue française de gestion, 2015/4 (N° 249), pp.53-71.

ACQUIER, A.; GOND, J-P. et IGALENS, J. La RSE : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, DominiqueReynié, Innovation politique 2012, Presses Universitaires de France,2012, 615-643.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (éds.), *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic Press, 1965, vol. 2, pp. 267-299.

AGULHON, S. ; GUARNIERI, F.; PERSEIL, S. et PESQUEUX, Y. La confiance en questions, Actes de la journée d'étude organisée au conservatoire national des arts et métiers de Paris, Le 20 Mars 2015. Paris : Editions L'Harmattan, (2016), 422 p.

ALLOUCHE J. ; IGALENS J. et LOUART P. *Méthodologie de la recherche en GRH*. Editions Vuibert, 2004.

AKKERMAN A., SLUITER R., JANSEN G., 2015, « Third European Company Survey – direct and indirect employee participation », Eurofound report, 14 décembre.

ALGAN Y., CAHUC P., ZYLBERBERG A., 2012, *La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*, Albin Michel.

ALVAGA E., VINCK L., 2015, « Autonomie dans le travail – Enquêtes conditions de travail », Synthèse Stat' de la DARES, n°16, octobre.

AGUILERA, R.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A. & GANAPATHI J. Putting the back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, (2007), 32(3), pp. 836-863.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of vocational behaviour*, 1996, vol.49, n°2, pp. 252-276.

ALLPORT, G.W. The psychology of participation. *Psychological review*, 1943, vol.52, pp.117-132.

ALTER, N. Logique de l'entreprise informationnelle, *Revue Française de Gestion*, (1989).

ANGLE, H.L. et PERRY, J.L. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1981, vol. 26, n°1, pp. 1-14

Anact-Aract Le réseau, 2015, *Travail et Changement*, n°358, janvier-février-mars, p.2.

Anact, 2015, « L'entreprise libérée : une véritable innovation managériale ? », 6 octobre.

Anact, 2013, « Les promesses de la qualité de vie au travail », Contribution à la table-ronde N°2 de la Grande conférence sociale, 20 juin.

ANGLE, H.L., PERRY, J.L. Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupation*, 1983, Vol. 10 (2), pp.123-146.

ASHFORTH, B.E. et MAEL, F. Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, n° 1, pp. 20-39

BALLET, J. et DE BRY, F. *L'entreprise et l'éthique*. Coll. Points, éd. du Seuil, 2001.

BARTHE, N. Préface, Transversalité et transdisciplinarité de la responsabilité sociale de l'entreprise. In : ROSE, J.J. (éd.), *responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*. Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2006, pp. 5-48

BAUMARD, P. et IBERT, J. Quelles approches avec quelles données ? In : Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : 3ème édition Dunod, 2007, chapitre 4, pp.84-139

BAUMARD, P. ; DONADA, C. ; IBERT, J. et XUEREB, J-M. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In: THIETART, R-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : Dunod, (2007), 3ème édition, chapitre 9, pp. 228-262

BAKKER, A.B. and SCHAUFELI, W.B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, Vol. 29, 147-54

BARBIER F., 2016, « Ma vision du management, interview de Pierre Deheunynck », Metis, 31 Janvier.

Baromètre de perception de la RSE du Mouvement des entreprises de France - Synthèse des résultats 2022 - 4e édition.

BARTEL, C. A. Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members, Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, pp. 379-413

BARTHE, N. et BELABBES, K. La GRH socialement responsable: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 2016, 1 (N° 83), pp. 95-113

BAYAD, M. et LIOUVILLE, J. Impact des pratiques GRH administrative et stratégiques sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. Xe Conférence de l'Association International de Management stratégique, 2001.

BEAUVOIS, J. L. et JOULE, R. V. *Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*. Paris: Presses Universitaires de France, 1981.

BECK, U. *La société du risque*. Paris : Aubier, 2001.

BECKER, H.S. Notes on the concepts of commitment. American journal of sociology, 1960, vol.66, pp. 32-42.

BEINTEN K., STINGHLAMBER F., VANDENBERGHE C., 2000, « L'engagement des salariés dans le travail », Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n°3.

BELLO P. Stratégie et RSE la rupture managériale, 2014

BENNIS, W. et NANUS, B. Organizational learning: The management of collective self. New Management, 1985, vol. 3, n° 1, pp. 6-13.

BEN LETAIFA, S. Compatibilité et incompatibilité des paradigmes et méthodes. Projet d'atelier méthodologique de la 5ème conférence de l'AIMS, Lille, 22 Juin, 2006, pp. 1-28.

BENSEBAA, F. BEJI-BECHEUR, A. Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise. Revue française de gestion, 2007, 11 (n° 180), pp. 177-198

BENTEIN, K. ; STINGLHAMBER, F. & VANDENBERGHE, C. L'engagement des salariés dans le travail. Revue Québécoise de Psychologie, 2000, vol.21, n°3, pp.1-25

BENTEIN, K. ; VANDENBERGHE, C. et DULAC, T. Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004, n°53, pp. 69-79

BERLE, A. et MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York : Harcourt, Brace and World, 1932.

BESSEYRE DES HORTS, C.; CHARLES, H. et NGUYEN, V. Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. Une relation ambiguë. Revue internationale de psychosociologie, 2010, 40 Vol. XVI, pp. 143-160.

BERNARD, A. Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise. In : Actes du 2ème Congrès de l'AGRH, Pour une vision de la GRH, Cergy-Pontoise (Paris), 1991, novembre, pp.126-133

BERTAUX, D. (1980), L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. Cahiers internationaux de sociologie, LXIX(2), 1980, pp. 198-225. In : BLANCHET, A. et GOTMAN, A. L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan, Paris, 1995, 125 p.

BIDAULT, F. et JARILLO, J.C. La confiance dans les transactions économiques. In : Bidault, F. ; GOMEZ, P.Y. et MARION, G. (éd.), Confiance, Entreprise et Société. Paris, Eska, 1995.

BIGI M., COUSIN O., MEDA D., Sibaud L., Wieviorka M., 2015, Travailler au XXI e siècle. Des salariés en quête de reconnaissance , Ed. Robert Laffont.

BLAIS M. R., BRIERE N.M., Lachance L. Riddle A.S., Vallerand R.J., 1993, « L'inventaire des motivations au travail de Blais », Revue québécoise de psychologie, vol. 14, n°3, p.186.

BLAU, P. M. Interaction: social exchange, International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: The Free Press, 1968, pp. 452-457.

BLAU, G.J. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocation Behavior*, 1985, Vol.27, pp.19-36.

BLAU, G.J. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of vocational behaviour*, 1988, vol.32, pp.284-297.

BLAU, G.J. Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2001, vol.74, n°85.

BOIDIN B. Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement. *Monde en développement*, 2008, 4, N° 144, pp. 7-12.

BONNEFOND J.Y., 2015, « Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer ; enjeux et perspectives d'une innovation sociale », *Revue des Conditions de Travail (RDCT)* No 3, décembre.

BORDELEAU, Y. La problématique générale de la recherche en milieu organisationnel, *Comprendre l'organisation, Approches de recherche*. Editions Agence d'Arc, 1982.

Bourdu E., Péretié M.M, Richer M. Préface de Senard J.D ; *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Paris, Presses des Mines, 2016.

BRILLET F., SAUVIAT I., SOUFFLET E. ; *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail, Définitions, concepts, méthodes, Exemples d'organisations privées et publiques*, 2017

BRABET, J. Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative. *Recherches et Applications en Marketing*, 1988, vol 3, n°1, pp. 75-89

BRENNER, S.N. et COCHRAN, P. A. L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. Dans *Recherches en Sciences de Gestion* 2019/3 (N° 132), pages 291 à 315

BUCHANANA, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19 (4), pp. 533-546.

BURLET M., 2013, Fiche « Comment articuler performance et conditions de travail ? », *Travail & Changement*, septembre.

BURLET M, LEBLANC V., 2012, « Lean management : comment préserver les conditions de travail », *Entreprise & Carrières*, n° 1112, février.

CAMPOY, E. & NEVEU, V. Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2006a, 62, pp. 21-38

CAMPOY, E. & NEVEU, V. Le rôle de la confiance dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants. *Vie et Sciences Économiques*, 2006b, 172, pp. 80-100

CAPRON, M. L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Economie Ethique*, 2003, n°7.

CAPRON, M., et QUAIREL-LANOIZELÉE, F. L'entreprise dans la société, Une question politique. Collection : Grands Repères Manuels, Parution : janvier 2015, ouvrage labellisé par le collège de labellisation de la FNEGE.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELLEE, F. Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Paris: La Découverte, 2004.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELÉE, F. La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères, 2007.

CARROLL, A. A three dimensional conceptual model of corporate social Performance. Academy of Management Review, 1979, vol. 4, n° 4, pp. 497-505

CARROLL, A. The pyramid of Corporate Social Responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, july/august, 1991, pp.39-48

CARROL, A. B. Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. Business & Society, 1999, 38: pp. 268-295.

CARROLL, A.B. et SHABANA, K.M. The business case for Corporate Sociale Responsibility”: A review for concepts, Research and practices. International Journal of Management Reviews, 2010, 12(1), pp. 85-105

CHARLES-PAUVERS, B. et PEYRAT-GUILLARD, D. Implication ou engagement au travail, quoi de neuf. In : Actes du 23e congrès de l'AGRH, Nancy, 2012.

CHARLES-PAUVERS, B. et COMMEIRAS, N. L'implication, le concept. In: NEVEU, J.P. Et THEVENET, M. (éd.), L'implication au travail. Paris : Vuibert, 2002.

CHARREAUX, G. Le gouvernement des entreprises. Théories et faits. Paris : Economica, 1997.

CHOPIN D., DELUZET M., GODINO R. La grande transformation de l'entreprise travail, sens et compétitivité, 2012.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, N° 1, pp. 92-117.

COSETTE, P. L'organisation, une perspective cognitiviste. Québec : Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, 2004.

COMMEIRAS Nathalie, L'intéressement facteur d'implication organisationnelle une étude empirique, 1995.

COHEN, A. Commitment before and after, an evaluation and reconceptualization of organizational commitment, Human resource management review, 2007, 17, pp. 336-354

COLLIER, J. et ESTEBAN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. Business ethics, A European Review, 2007, Vol 16; n° 1, pp. 19-33

COLQUITT, J.; GREENBERG, J. et ZAPATA-PHELAN, C. P. What is organizational justice? A historical overview of the field. In: GREENBERG, J. et COLQUITT, J.A.(éd.), The handbook of organizational justice. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005, pp. 3-56.

COMBES, M. Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (la RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. Revue management et avenir , 2005, 4, N°6, pp. 131-145

COOK, J. et WALL, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 1980, 53, pp. 39-52

CROPANZANO, R.; RUPP, D.; MOHLER, C. et SCHMINKE, M. Three roads to organizational Justice. In: FERRIS, G. (éd.), Research in Personnel and Human Resources Management, Elsevier Science, 2001, vol. 20, pp. 1-113.

DALMAS M, L'incidence des valeurs individuelles sur la motivation et l'implication organisationnelle, pour des cadres en ressources humaines, 2008.

DESCOLONGES, M. et SAINSY, B. Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale. La Découverte, 2006.

DEBRUYNE, M. La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques? Revue des Sciences de Gestion, 2011, 6, n° 252, pp. 47-57

DE BRY, F. DE. Du paternalisme à la responsabilité sociale. Européen journal of économique and social systems, 2006, vol. 19, N°1.

DEJEAN, F. et GOND, J.-P. Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. Finance Contrôle Stratégie, 2004, 57(6), pp. 741-764

DE BRY, F. et OLLIER-MALATERRE, A. L'intégration du hors travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment. In : XVII ème Congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH, Reims, IAE de Lille et Reims Management School, 2006.

DESBARATS I. RSE et dialogue social variations autour du principe de participation Référence de publication : Revue Lamy droit des affaires, N° 52, 1<sup>er</sup> septembre 2010

DI MAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. The iron cage revisited: évidence earl isomorphism and collective nationality in organizational fields. American Sociological Review, 1983, N° 48, pp. 147-160

DESBARATS ISABELLE, La RSE à la française, entre incitations et contraintes, Dans Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise (2013), pages 183 à 198

D'IRIBARNE, PH. La Logique de l'Honneur, gestion des entreprises et tradition nationale. Seuil, 1989.

D'IRIBARNE, P. Management et culture. Paris : Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.

DOLAN, S.L. ; LAMOUREUX, G. & GOSSELIN, E. Psychologie du travail et des organisations. Paris: Gaetan Morin, 1996.

DONALDSON, T., PRESTON, L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n°1, pp.65-91

DONEY, P.M & CANNON, J.P An examination of the nature of trust in buyer-sellerrelationships. Journal of Marketing, 1997,61 (2), pp. 35-51

DRUCKER, P. The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review, (1984), pp. 53-63

DURRIEU, F. et ROUSSEL, P. L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2002, N° 44, 2ème trimestre.

EL AKREMI, A. N. et CAMERMAN, J. Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In : EL AKREMI, A. ; GUERRERO, S. et NEVEU, J. P. (éd.), Comportement Organisationnel. Editions De Boeck, 2006, vol. 2, pp. 47- 90.

FERRIN, D. L.; BLIGH, M. C. et KOHLES, J. C. Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. Group et Organization Management, 2007, vol. 32, n°4, pp. 465-499

FUKUYAMA, F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press, 1995.

GADBOIS, C. Dimensions et mesure de l'implication dans le travail : une analyse longitudinale. Le Travail Humain, 1973, Tome 6 (2), pp. 361-374

GANDILLOT NICOLAS E. L'impact des incitations sur les actions de responsabilité sociale des entreprises liées au handicap en France. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. fihal-01350013f

GATFAOUI, S. La dynamique de confiance dans la relation client individuel prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion. La Revue des Sciences de Gestion, 2003, n° 203, pp. 103-116

GIROD-SEVILLE, M. et PERRET, V. Fondements épistémologiques de la recherche, 1999. In THIETART, R.-A. (éd.), Méthode de recherche en management. Paris : Dunod, 2007, p.14

GOND, J. P. Gestion des ressources humaines et développement durable. In: REYNAUD, E. (éd.), Le développement durable au cœur de l'entreprise : Pour une approche Transverse du développement durable. Paris: Dunod, 2006.

GOND, J.P. et IGALENS, J. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. PUF, Collection Que sais-je ?, 2008.

GOND, J.P. et MULLENBACH-SRVAYRE, A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, 2003, N°205.

GOND, J.P. et MULLENBACH-SRVAYRE, A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, 2004, N°205.

GRATACAP, A. et Le FLANCHEC, A. La confiance en gestion. Un regard pluridisciplinaire, Méthodes et Recherches en Management. De Boeck, 2011.

GRAWITZ, M. Méthodes des sciences sociales. Paris : Dalloz, 2001.

HAMMACH Mohamed Abdeljabbar. L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016.

HOFSTEDE, G. Vivre dans un monde multiculturel. Editions D'organisation, 1994, p 31.

IGALENS, J. et ROUSSEL, P. Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines. Paris : Economica, 1998, pp. 110-111

IGALENS, J. et al. La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? Revue de gestion des ressources humaines, 2011, 4, N° 82, pp. 33-45

IGALENS, J. et JORAS, M., La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel. Edition d'Organisation, 2002.

IGALENS, J. et POINT, S. Vers une nouvelle gouvernance des organisations : L'entreprise face à ses parties prenantes. Paris : Dunod, 2009.

IGALENS, J. et TAHRI, N. Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : Construction et validation d'une échelle de mesure. In : Communication Présentée au XVIIème Congrès de l'AGRH, Rennes-Saint Malo, France, 2010.

JAMEUX, C. Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations. Economies et Sociétés, 1998, SG n°8-9, pp.87-98

JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 1976.

JONAS, H. Le principe de responsabilité, Traduction française. Paris : Édition du Cerf, 1990.

JONES, T. Corporate social responsibility revisited, redefined California Management Review, (1980), spring, pp. 59-67

LAROCHE, H ; et NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. Revue Française de Gestion, vol. 97, juin-juillet-août 1994, pp.67-78

Le Centre d'analyse stratégique a organisé le 1er février 2012 un colloque : Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?

LEMOINE, C. Motivation, satisfaction et implication au travail. In : BRANGIER, E.; LANCRY, A. et LOUCHE, C. (éd.), Les dimensions humaines du travail, théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. Presses universitaires de Nancy, 2004, pp. 389-414

LE MOIGNE, J.L. Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In : MARTINET, A.C. Épistémologie et sciences de gestion. Paris : Economica, 1990, pp. 81-140

LE MOIGNE, J-L. Les épistémologies constructivistes, Paris : PUF, 1995.

LEROUGE, C.; NELSON, A. & BLANTON, J.E. The impact of role stress fit and self esteem on job attitudes of IT professionals. Information & Management, 2006, vol. 43, n°8, pp.928-938

LEPINEUX F., ROSE J.J., BONANNI C., HUDSON S., La RSE - La responsabilité sociale des entreprises - 2e éd. Théories et pratiques, 2016

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G. & BOUTIN, G. La recherche qualitative. Fondements et pratiques. Montréal : Éditions. Nouvelles AMS, 1997.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. Harvard Business Review, 1958, Vol.36, no 5, pp. 49-62.

LEVY-LEBOYER, C. La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies. Editions d'organisations, 1998.

LEVY-LEBOYER, C. La motivation dans l'entreprise. Paris: Dunod, 2000.

KHELFAOUI Z., Les organisations libérées : une fiction discursive. In « Approches critiques des organisations », éditions EMS 2020

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. Organisations. New, York : Wiley ans Sons, 1958. Traduction française de ROUCHY J.C. et PRUNIER, G. Dunod, 1991.

MARTINET, A.C. Épistémologie et sciences de gestion. Paris: Economica, 1990.

MERCIER, S. L'éthique dans les entreprises. Paris : Editions La Découverte, Repères, 1999

MERCIER, S. L'éthique dans les entreprises. La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères.

MERCIER S. Approche descriptive de la théorie des parties prenantes. In : BONNAFOUS-BOUCHER, M. et al. (éd.), Décider avec les parties prenantes. Paris: la Découverte, Recherches, 2006.

MERCIER, S. Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, 2002, pp. 34-49

MORIN E. M., CHERRÉ B., 1999, « Les cadres face au sens du travail », Revue française de gestion, 126 : 83-93.

MORROW, P.C. et Mc ELROY, J.C. Work commitment, conceptual and methodological developments for the management of human resource. *Human resource management review*, 2001, vol.30, pp.330-334

Ted M. « Définition de la QVT », 1980.

MUCCHIELLI, A. Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Colin, 1996.

NEVEU, J.P. Théories de l'implication, in LOUCHE, A. Encyclopédie des ressources humaines. Paris : Vuibert, 2003, pp. 699-705

NEVEU, V. La confiance organisationnelle une approche en termes de contrat psychologique, 2004.

PASQUERO, J. Les défis de la gestion responsable. In : KALIKA, M. (éd.), les défis du management. Paris, Liaisons, coll, « Entreprises et carrières », 2002, pp. 31-48

PERETTI, J.M. ; HELFER, J.P. et ORSONI, J. Gestion ressources humaines. Edition Vuibert, 2013, N°19, pp.1-2

PESQUEUX YVON, PESQUEUX SIMON ERIC, VASCONCELOS YVON, ISABEL, L'entreprise durable et le changement organisationnel, L'organisation innovatrice et durable, 2014.

PESQUEUX, Y. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In : BOUNNAFOUS-BOUCHER, M. et al. (éd.), Décider avec les parties prenantes. Paris : LaDécouverte, Recherches, 2006.

PESQUEUX, Y. Un modèle culturaliste de la RSE. In : ROSE J.J. (éd.), Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social. Bruxelles : Éditions de Boeck Université, 2006, pp. 365-368

PLANE, J.M. Théorie et management des organisations. Paris : 3ème édition Dunod, 2012, 293 p.

PLANE, J.M. Confiance en management ou management de la confiance ? Une contribution au développement des organisations. In : Ressources Humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti : Paris : EMS, 2014, pp. 137-150.

POSTEL N. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Nouvelle régulation du capitalisme ? 2011.

PRUVOST, F. La confiance comme représentation des relations : une approche multiméthode. Le Management stratégique en représentation, Dunod, 2001.

PESQUEUX, Y. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Revue Innovations*, 2011, Vol. 1, N° 34, pp.37-55

POSTEL ; ROUSSEAU, S. et SOBEL, R. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? Économie appliquée, LIX, 2006, pp. 77-104

RASOLOFO-DISTLER F., Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, Dans Management & Avenir 2010/9 (n° 39), pages 65 à 85

ROMELAER, P. L'entretien de recherche. In : ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (éd.), Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boeck Université, 2005, pp. 101-137

ROUSSEL, P. ; DALMAS, M. ; MANVILLE, C. & MOTTAY, D. Théories de la motivation au travail et management. pp.171-273. In : ROJOT, J.; ROUSSEL, P. et VANDENBERGHE, C. (éd.), Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. De Boeck, 2009, Volume 3.

RSE, place de l'entreprise dans la société : quels engagements de la France ? Juin 2017 Actes de colloque PLATEFORME RSE Responsabilité sociétale des entreprises. Actes du colloque organisé par la Plateforme RSE en 2017 au Conseil économique, social et environnemental.

SIMON, E. La confiance dans tous ses états. Revue française de gestion, 2007, vol. 33, n° 175, 83-94

SOBCZAK A., HAVARD C. Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?

SOBCZAK A., HAVARD C. La RSE, un vrai enjeu pour les syndicats français. Dans L'Expansion Management Review 2013/1 (N° 148), pages 82 à 89

TAHRI, N. Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle. EMS Editions, 2014

TAHRI, N. et IGALENS, J. Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. Revue de gestion des ressources humaines, 2012, 1, N° 83, 3-19

THEVENET, M. Impliquer les personnes dans l'entreprise. Les éditions Liaisons, 1992.

THEVENET, M. Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes. Paris : Edition d'Organisation, 2000.

THEVENET, M., NEVEU, J.P. L'implication au travail. Paris : Vuibert, 2002.

THEVENET, M. Tous responsables au sein de l'entreprise : des personnes auto-déterminées. In : IGALENS, J. (éd.), Tous responsables. Paris : Edition D'Organisations, 2004.

VANDENBERGHE, C., LANDRY, G., PANACCIO, A.J., L'engagement organisationnel, in ROJOT, J., ROUSSEL, P., VANDENBERGHE, C. (éd.), Comportements organisationnels, vol.3, Théories des organisations, motivation au travail et engagement organisationnel, Bruxelles : De Boeck, 2009, 393 p.

VERRIER G., 2016a, Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail, Dunod.

VERRIER G., 2016b, « Faut-il libérer l'entreprise ? », RHinfo, 11 janvier.

VERRIER G., 2016c, « Les entreprises doivent développer l'autonomie », Liaisons Sociales Magazine, 5 janvier.

VERMEULIN, C. et VERMEULIN, F. Comprendre et entreprendre une démarche RSE, La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs. Afnor, 2012.

VIALEUR J., TRUDEL V., 1983, « La qualité de vie au travail et l'horaire variable », Relations industrielles, vol. 38, n°3.

WACHEUX, F. Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris : Economica, 1996.

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Synthèse des approches théoriques de la RSE.....	41
Tableau n° 2 : Définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) .....	42
Tableau n° 3 : Principaux repères RSE.....	61
Tableau n° 4 : Parties prenantes et actions de responsabilité sociale.....	62
Tableau n° 5 : Biais de perception .....	68
Tableau n° 6 : Synthèse des cinq grandes catégories de l'implication .....	87
Tableau n° 7 : Les trois dimensions de l'implication.....	97
Tableau n° 8 : Synthèse des 3 principaux positionnements épistémologiques.....	137
Tableau n° 9 : les caractéristiques des deux méthodes qualitatives et quantitatives.....	142
Tableau n° 10 : La complémentarité des méthodes qualitative/quantitative.....	143
Tableau n° 11 : La nature des entretiens.....	153
Tableau n° 12 : Caractéristique des entreprises enquêtés.....	155
Tableau n° 13 : Biais méthodologiques communs à la technique des entretiens et solutions proposées.....	157

## Liste des figures

Figure n° 1 : la RSE dans le cadre de la GRH.....	14
Figure n° 2 : Le processus de perception de Schermerhorn et al (2002).....	67
Figure n° 3 : Déroulement de l'étude empirique.....	148
Figure n° 5 : Définition de la QVT selon l'ANACT.....	171
Figure n° 6 : Les différentes dimensions de la QVT.....	172

# ANNEXES

## Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

### **GRILLE D'ENTRETIEN DRH OU RESPONSABLE RSE**

#### **Présentation et identification des enjeux**

1. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre fonction actuelle et l'activité de votre entreprise.
2. Quels sont les enjeux auxquels est confrontée votre entreprise aujourd'hui (éco, emplois, dialogue social...)
3. Quels sont les changements significatifs dans le rapport au travail dans votre entreprise (rh, responsabilité, qualité de vie au travail, organisation...)
4. Pour faire face aux changements avez-vous adopté des plans stratégiques.

#### **La RSE et le dialogue social**

1. Pouvez-vous nous décrire les différentes étapes et les outils mobilisés pour une démarche RSE.
2. Le dialogue social fait-il partie des outils mobilisés ? Quelles sont les étapes clés de la négociation sociale ? Quels acteurs sont les plus impliqués dans la démarche de négociation ?
3. Votre engagement RSE contribue-il à votre recherche d'adaptation aux changements ?

#### **L'implication et l'incitation**

1. Les leviers RH (salaires, formation...) ont-ils été modifiés pour la mise en œuvre de la RSE ?
2. La pratique RSE a-t-elle un effet marquant sur l'implication des salariés ? Cela se traduit-il par : plus de confiance, plus d'échange social...
3. Les cadres de l'entreprise impliquent-ils plus les salariés grâce au dispositif RSE ? Y'a-t-il eu des tensions avec les salariés ?
4. L'implication incitative évoque t'elle quelque chose pour vous ?

#### **La qualité de vie au travail**

1. Quels liens faites vous entre RSE et qualité de vie au travail ?
2. Quels sont les contraintes qui peuvent peser sur la QVT ?
3. L'implication incitative par la RSE a-t-elle un effet sur la QVT ?

## GRILLE D'ENTRETIEN SALARIES

1. Pouvez-vous nous décrire votre poste actuelle au sein de l'entreprise.
2. Comment qualifiez-vous votre emploi actuel (QVT), quels sont les contraintes qui peuvent peser sur la QVT ?
3. Qu'évoque pour vous la RSE ?
4. La RSE impacte-t-elle votre situation dans l'entreprise ?
5. Êtes-vous plus incité à vous impliquer dans une démarche RSE ? si oui par quel biais (salaires, formations...)
6. La pratique RSE a-t-elle un effet marquant sur votre implication ? Cela se traduit-il par :
7. Plus de confiance, plus de qualité dans le travail, plus d'échange social...
8. Pensez-vous que la RSE est gain social pour les salariés ?

## **GRILLE D'ENTRETIEN SYNDICATS**

1. Pouvez-vous nous décrire votre fonction actuelle.
2. Quels sont les enjeux auxquels est confrontée votre entreprise aujourd'hui en particulier en matière de travail (conditions de travail, salaire...).
3. Les outils du dialogue sociale sont-ils développés dans votre entreprise ?

### **La négociation et la responsabilité sociale**

1. Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche préalable de négociation sur la RSE ?
2. Le dialogue social fait-il partie des outils mobilisés ? Quelles sont les étapes clés de la négociation sociale ? Quels acteurs sont les plus impliqués dans la démarche de négociation ?
3. Le compromis social devient-il, dès lors, un préalable nécessaire à la mise en place de la RSE ?
4. Il y a-t-il eu des conflits ? si oui comment le dialogue social est intervenu ?

### **L'implication et l'incitation**

1. Les leviers RH (salaires, formation, carrières...) ont-ils été modifiés pour la mise en œuvre de ces démarches de RSE ?
2. La pratique RSE a-t-elle un effet marquant sur l'implication des salariés ? Cela se traduit-il par ? Plus de confiance, Plus de qualité dans le travail, Plus d'échange social...
3. Comment se négocie les incitations dans la mise en place de la RSE ? (salaires, formations..)
4. L'implication incitative évoque t'elle quelque chose pour vous ?

### **La qualité de vie au travail**

1. Qu'évoque, pour vous, la qualité de vie au travail ?
2. Quels liens faites vous entre RSE et qualité de vie au travail ?
3. Quels sont les contraintes qui peuvent peser sur la QVT ?
4. L'implication incitative par la RSE a-t-elle un effet sur la QVT ?

## ANNEXES 2 : QUESTIONNAIRE RSE

### Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise

Date de création

Statut juridique

Localisation

Type d'entreprise :

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Industrielle

Commerciale

Service

Hôtellerie / Restauration

Santé / Action sociale

Transport

BTP / Construction

Autre:

Appartenez-vous à un groupe? \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

National ou Multinational \*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '3 [A123]' (Appartenez-vous à un groupe?)

Veillez écrire votre réponse ici :

**Taille de l'entreprise en effectif :**

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Salariés Hommes :

Salariés Femmes :

**Répartition des effectifs par catégorie socio professionnelles : Hommes**

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Cadre :

Techniciens :

Ouvriers qualifiés :

Ouvriers non qualifiés :

**Répartition des effectifs par catégorie socio professionnelles : Femmes**

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Cadres :

Techniciens :

Ouvrières qualifiées :

Ouvrières non qualifiées :

Quel est le nombre d'employés handicapés ?

Femmes :

Hommes :

**Répartition par âge de l'effectif : Hommes**

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Moins de 25 ans

25 à 49 ans

Plus de 49 ans

### **Répartition par âge de l'effectif : Femmes**

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Moins de 25 ans

25 à 49 ans

Plus de 49 ans

### **Application de la RSE**

Dans votre entreprise, la RSE est-elle une réalité ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

### **Dans quels domaines :**

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est elle une réalité ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

RH

Production (choix des matières premières, fournisseurs...)

Environnement (Tri, recyclage...)

### **En matière de GRH, quels sont les enjeux déterminants ?**

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est elle une réalité ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Faciliter le climat social

Responsabiliser les salariés

Faciliter l'implication des salariés

Accroître les performances individuelles

Autre:

Avez-vous le sentiment de mener des actions dans une perspective RSE?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est elle une réalité ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne menez pas d'actions dans une perspective RSE?

(Plusieurs réponses possibles)

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Non' à la question '14 [B2]' (Avez-vous le sentiment de mener des actions dans une perspective RSE? )

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Pas de bénéfice à en attendre ou risqué

Ressources insuffisantes

Manque de temps à y consacrer

Manque d'informations et d'appui public

Pour vous la RSE, c'est avant tout :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est elle une réalité ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Une opportunité

Un choix raisonné

Une contrainte

Un axe de communication

Votre entreprise a-t-elle des pratiques rendant compte de ses performances RSE (rapports, questionnaire, évaluation...)?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est-elle une réalité ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

Oui                  Incertain                  Non  
                                                                   

Pour évaluer les performances RSE de votre entreprise, avez-vous fait appel à un organisme externe ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '11 [B1]' (Dans votre entreprise, la RSE est-elle une réalité ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

### **La RSE et les ressources humaines**

La RSE permet - elle ? \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

L'autonomie au travail

la qualité du travail

la satisfaction des collaborateurs

une meilleure communication

Autre:

La RSE en GRH passe t-elle principalement par : \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

la gestion des salaires

la formation

la gestion des carrières

le recrutement

Autre:

Quelle est la part des salariés impliqués par le programme RSE ? \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Moins de 10 %

Entre 10 et 50 %

Plus de 50 %

Autre:

La mise en place de la RSE entraîne t-elle ? \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Un changement de l'organisation du travail

L'utilisation d'un nouveau référentiel de compétences

Une meilleure maîtrise de la performance individuelle

Des équipes plus polyvalentes

Autre:

La qualité au travail passe t-elle principalement par : \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Des formations ciblées

L'autonomie des équipes

La communication

La reconnaissance

Autre:

## Diversité et lutte contre les discriminations

Par quel biais, favorisez-vous la diversité au sein de votre entreprise ?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Recrutement
- Promotion
- Egalité salariale
- Carrière
- Mobilité
- Formation
- Représentation syndicale
- Autre:

Avez-vous des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Précisez \*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '25 [G3]' (Avez-vous des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- à l'harcèlement sexuel?
- à l'handicap?
- à l'âge concernant les séniors?
- à l'âge concernant les jeunes?

à l'origine ?

Autre:

L'application de la RSE a-t-elle permis : \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Réduire les écarts de salaire Hommes - Femmes

De Faciliter l'accès des salariés aux formations

De mieux informer sur le déroulement des carrières

Autre:

Le plan d'actions RSE de lutte contre les discriminations, est il : \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Propre à votre entreprise

Un plan négocié avec les syndicats

Un plan lié à des démarches de certifications

Un plan lié à la stratégie du Groupe

Autre:

### **Relations et conditions de travail**

Votre entreprise établit-elle, en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

Pourquoi ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Non' à la question '29 [H1]' (Votre entreprise établit-elle, en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques? )

Veillez écrire votre réponse ici :

Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux ?

\*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

Précisez \*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :  
La réponse était 'Oui' à la question '31 [H2]' (Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Stress

Harcèlement

Mal être

Autre:

Pour mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle, que propose votre entreprise à ses salariés \*

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

d'aménager leur temps de travail en fonction de leurs contraintes familiales

d'autres mesures en dehors de celles réalisées par le comité d'entreprise (crèches, plan de déplacement, services sur le lieu de travail,...)

Autre:

En termes de management, avez vous opérés des changements :

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

Recrutement d'un spécialiste RSE

Recomposition de l'équipe RH

Nouvelles formations pour les cadres

De nouveaux outils de gestion

Autre:

## **ANNEXES 3 : ENTRETIENS EXPLORATOIRES**

### **Entretien 1 Syndicaliste CFDT**

#### **Présentation thématique question sur la RSE**

Les entreprises sont en train de rentrer où sont déjà rentrées dans un univers extrêmement incertain et chaotique depuis déjà une bonne dizaine d'années tous les repères précédents me semblent sont en train de voler en éclat pendant 30 ans l'entreprise était quand même sous la domination d'une économie très orientée sur la finance.

On voit bien que c'est de plus en plus mis en cause et que c'est plus une référence absolue aujourd'hui, même si dans les faits les entreprises sont encore dessus mais tout le monde est convaincu maintenant que l'entreprise ne pourra pas faire fi des enjeux environnementaux, elle ne peut pas faire fi de des attentes de la société vis-à-vis des entreprises lié à l'affaiblissement de l'état lié à la difficulté de prendre en compte l'intérêt général enfin bon on voit que tout ça est en train de bouger le numérique bouscule les choses le marché bouscule les choses la crise COVID accélérée ces changements là et probablement ce qu'on est en train de vivre avec ce qui se passe en Ukraine va encore en rajouter une couche, on est dans ce monde-là qui bouscule complètement.

Tout ce qui a fondé pendant une très longue période au moins depuis la deuxième guerre mondiale pour nous dans le monde industriel occidental, tous nos repères sont train de s'écrouler et donc il faut réinventer quelque chose, on est dans un balbutiement de réinventer l'entreprise.

Le meilleur exemple que je trouve c'est la loi pacte, qui a bousculé deux siècles d'histoire juridique de ce qu'était l'entreprise mais je pense qu'on l'a fait sans trop savoir pourquoi, on nous dit l'entreprise doit avoir une raison d'être, on nous dit voilà ce que doit être le dialogue social puis après voilà ce que doit être l'entreprise mais qu'est-ce que ça veut dire concrètement pour les entrepreneurs pour les acteurs sociaux c'est encore extrêmement flou.

Concernant les ordonnances de travail qui sont venues avant la loi Pacte, elles sont dans une vision d'une prolongation de l'existant, d'amélioration de l'existant mais sans innovation sérieuse et sans penser autrement les rapports dans l'entreprise il faut qu'on fasse comme avant mais en essayant de rationaliser et en termes de résultat on ne fait pas mieux parce que on n'a pas traité les problèmes de fond. Concernant la responsabilité je pense que les premières fois moi j'ai écrit ce terme, ça fait plus de 20 ans déjà donc c'est une vieille histoire et je pense que la manière dont les choses se posent aujourd'hui n'ont rien à voir avec ce qu'on écrivait avant.

Vous évoquiez tout à l'heure la question du bien-être je crois que quand on a commencé à poser la question de la RSE il y'a 20 ans ou 25 ans on se demandait déjà comment est-ce que l'entreprise peut ne pas être trop reprochable par rapport à ce qu'elle faisait dans son interne, c'est plus du tout ça aujourd'hui. Il y a 20 ans on demandait à l'entreprise, d'être capable de faire en sorte que le coût du travail soit contenu et que l'organisation du travail soit préservée à peu près à la santé des gens, la finalité c'était la rentabilité et donc il fallait vendre les produits de qualité avec le moindre coût afin de garantir la meilleure marge possible.

Aujourd'hui si l'entreprise ne se préoccupe de ce qu'elle produit, de la place du consommateur de sa relation avec lui... elle n'a pas d'avenir. La question de l'entreprise et du travail change radicalement puisque dans le premier cas on demandait aux travailleurs de respecter les consignes, d'appliquer les consignes c'est la fin c'est la prescription du taylorisme.

Aujourd'hui on dit aux salariés vous êtes en rapport avec des clients, il faut servir le client, il faut être innovant...l'entreprise n'est pas encore là, elle est en train balbutie. Elle est dans un mélange contradictoire entre de l'injonction qui descend les règles et puis le fait qu'il faudrait de l'innovation et de l'initiative et malheureusement les deux ça ne colle pas. Elle est dans cette schizophrénie là et la RSE telle qu'elle vient sur ce terrain de mon point de vue je disais chaotique parce que l'entreprise se retrouve coincée.

Ce matin je me suis entretenue avec quelqu'un qui travaille sur la formation et à la fin de notre entretien je lui ai dit qu'on est en train de passer d'une entreprise que le salarié considérait comme un cocon protecteur surtout s'il avait un CDI ou on lui demandait d'obéir et fabriquer à une entreprise qui a besoin du salarié pour se réinventer c'est donc un changement de paradigme qui est fondamental et ça fait peur. On est dans une optique de réinvention de l'entreprise.

**Comment le repère social est-il légitimé par le dialogue et comment les règles et les normes bousculent un peu cet environnement. Comment la règle publique peut créer un nouveau système d'incitation ? mais aussi les règles internes aux entreprises les nouvelles normalisations les certifications tous ces aspects-là, est ce que vous pensez qu'on peut trouver une sorte de triptyque entre d'un côté la négociation et la légitimation sociale d'un autre côté le pouvoir public ?**

Je repars sur la question du sens parce que ça me paraît la bonne clé, l'entreprise est en quête de sens mais qu'est-ce que ça veut dire ? l'approche du responsable d'hier n'est pas celle du responsable d'aujourd'hui je la caricature un peu mais aujourd'hui il faut que notre vitrine soit attirante. La vraie question qu'on doit se poser c'est comment faire en sorte que ceux qui sont dedans trouvent du sens à ceux qui font parce que si ceux qui sont dedans trouvent du sens à ceux qui font ceux qui sont extérieurs auront intérêt et envie d'y rentrer.

Si l'entreprise est une collectivité humaine c'est le sens qui la rassemble, c'est travailler ensemble pour un but partagé et donc la question qui se pose c'est comment je construis cette vision partagée ? De ce point de vue-là la loi pacte a fait un bond considérable sur le plan juridique, cette loi rapporte que dans l'entreprise il y a des parties prenantes et dans les parties prenantes il n'y a pas uniquement la direction d'entreprise, elle est donc entre de capital et les gens qui travaillent. Il faut parler des parties intégrantes et des parties prenantes, il faut les distinguer que dans les parties intégrantes il y'a ceux qui font que l'entreprise n'existe pas sans eux et on y trouve fatalement le capital, l'organisation de la hiérarchie et les travailleurs. Puis on retrouve des parties prenantes qui sont externes comme la collectivité territoriale, les ONG...

Le sens reste le résultat d'un compromis entre les parties intégrantes, c'est à dire que dans l'entreprise il y a des logiques de conflits évidentes et de défiance ce n'est plus la guerre des classes ou on retrouve les ouvriers contre les patrons c'est encore beaucoup plus compliqué et ça se ramifie.

Quand on fait partie d'une communauté humaine on est confronté au conflit d'intérêts et de ce point de vue le dialogue social et singulièrement la négociation collective sont les seuls outils qu'on a aujourd'hui pour construire ce compromis entre des intérêts contradictoires au sein de l'entreprise entre ces parties constituantes.

Un dialogue social sous-entend des conditions importantes à remplir pour moi il y a une première condition évidente à la qualité de la négociation collective c'est reconnaître la légitimité de des parties qui sont autour de la table.

La légitimité veut dire que ce que l'autre me dit à de l'importance je l'écoute j'essaie de le comprendre ça ne veut pas dire que je suis d'accord, la négociation collective c'est une codécision on décide ensemble de signer quelque chose de s'engager vers quelque chose la codécision repose sur une capacité de dialogue de compromis et d'acter ensemble de décider ensemble. Cette question de légitimité n'est pas d'ordre juridique, le cadre juridique construit le cadre de la négociation il construit le cadre de la légitimité mais la réalité du dialogue et la réalité de la légitimité d'un accord collectif elle est dans la légitimité de ce que les acteurs en font donc ce n'est pas une question de règles c'est plus une question de pratique et de comportement.

Un accord collectif signé par des syndicats majoritaires ne veut pas dire que c'est un bon accord ça peut être quelques choses qui n'as pas d'intérêt, à l'autre bout on peut aussi avoir un texte validé par référendum dans une entreprise de dix ou douze salariés dont le texte souvent n'a pas été écrit par l'entrepreneur lui-même c'est son conseil un avocat, un expert-comptable, un syndicat patronal qu'il y aura écrit le texte et puis validé par référendum qu'est-ce que cela veut dire ? cela veut dire que l'accord collectif c'est trouver un sens commun et cela passe par les délibérations c'est pas l'effet de négociier de signer c'est la capacité délibérative avant de dire ce qu'on a à dire ce qu'on est ce qu'on attend écoutez l'autre dire ce qu'on en comprend ce qu'on en attend et chercher la voie du sens commun ou du compromis.

**Quel est le lien entre le sens et le compromis ? le compromis passe nécessairement des actes explicites comme l'accord collectif qui peut être signé par les syndicats mais il y a aussi de l'implicite comme vous avez dit, c'est à dire que ce sont des accords qui qui ne sont pas nécessairement signé par les syndicats mais qui sont tout aussi importants dans l'entreprise.**

Au sein de l'entreprise le dialogue peut être informel ou très formel et l'accord collectif a un aspect extrêmement formel. Au quotidien dans le rapport entre des salariés entre eux dans des rapports entre les salariés et leur encadrement direct il y a du dialogue il y a des formes de négociation quand est-ce que tu vas me donner mes congés ? est-ce que je peux partir 1h plus tôt ? c'est la relation humaine elle est faite des milliers de choses comme ça.

La qualité du dialogue social dans une entreprise de mon point de vue elle est dans la bonne articulation entre ces formes diverses et variées pourquoi ça parce que dans l'informel et dans le quotidien moi autant que salarié je défends la vision de mon travail et mes besoins, j'ai des exigences pour que je puisse bien effectuer mon travail.

On a tous des comportements très différents mais on est dans une relation qui vise l'intérêt individuel du chef d'équipe et du salarié ce n'est pas ça qui fait le sens de l'entreprise puisque dans le sens de l'entreprise on est dans le sens commun c'est partager et donc il faut passer des stades de revendications individuelles de souhaits individuels à une capacité à les resituer dans une démarche commune ou plutôt un sens commun. À la fois on surévalue les intérêts individuels et on leur donne une puissance très supérieure mais en même temps on les ampute en partie et c'est dans l'articulation entre les qu'on construit du sens.

Quant à la RSE pour moi, on pourrait avoir un chemin vertueux qui consiste à dire que la question essentielle dans l'entreprise pour le salarié c'est le travail à la fois le sens que je lui donne les conditions qui sont celles dans lesquelles je vais réaliser la capacité de mon application de mon autonomie de cela va dépendre ma relation avec les autres ma capacité de coopérer avec les autres travailleurs ma capacité de m'impliquer dans l'entreprise.

A ce niveau-là je serai dans un dialogue social plutôt informel ce qui ne veut pas dire non structuré mais où je peux m'exprimer sur mon travail, que je sois dans une délibération qui me permet de poser sur la table mes désaccords ou mes besoins et qu'on les règle. Le dialogue social institutionnel doit se saisir de la nature de ce qui se dit à ce niveau-là parce que derrière les expressions des individus il y a des besoins plus collectifs on trouve des questions plus larges derrière la manière de recevoir un client de travailler avec un fournisseur avec un sous-traitant, une stratégie est toujours décidée ailleurs.

Par le biais du dialogue social institutionnel et pour en faire un moyen de débat entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés, interroger la stratégie et le sens qu'elle donne dans le travail au quotidien permet de faire en sorte que le sens ne soit pas une espèce de construction baroque mais ce soit quelque chose qui relie le quotidien des gens et le sens profond que la stratégie de l'entreprise doit donner in fine c'est ça qui doit finir dans la discussion du Conseil d'administration tout autour de la raison d'être et pourquoi je suis là.

**Est-ce que vous pensez que le but de la RSE comme un élément de cette recherche du sens commun c'est de faire la liaison entre le discours qui peut être porté par le manager ou l'entrepreneurs qui lui-même est peut lier à une certaine forme particulière d'aborder la question de la RSE et l'écart par rapport au ressenti individuel.**

Ce qui est certain c'est que si la RSE est un élément de discours appuyée par des faits mais externes à l'entreprise une entreprise peut avoir un discours RSE très présentable et puis mettre beaucoup d'argent dans des activités extras entreprises qui font que vu de l'extérieur elle a beau discours et en plus elle pose des actes.

L'entreprise peut avoir un comportement public très acceptable ou même très positif et derrière peut considérer ses salariés comme des moins que rien, comment est-ce qu'on donne du sens à l'activité des salariés si on fait la démonstration de ce grand écart à un moment où la parole des managers est décrédibilisée.

Dans une entreprise qui doit donner du sens qui doit faire en sorte qu'on bosse ensemble là où la parole du patron est dévalorisée ou beaucoup de salariés sont très loin de lui comment est-ce qu'on relie les deux ça c'est un premier point le deuxième point les grandes entreprises qui sont les vitrines quelle est la crédibilité du discours des entreprises dans la société.

Pour moi il y a une manière simple de résoudre ces deux risques là c'est de faire en sorte que la représentation collective des salariés ait son mot à dire dans la construction de la RSE on ne réglait pas les problèmes du travail si on n'avait pas son mot à dire sur l'organisation du travail.

En France les entrepreneurs d'une manière très générale considèrent que cette question d'organisation du travail et de leur responsabilité seule et le problème de fond d'une partie des entrepreneurs c'est qu'ils abordent cette question de la RSE tout en étant convaincu qu'il y a des éléments dans l'entreprise qui sont déjà à se garder de la direction, quelque part moi j'ai des collègues des RH qui disent la question du pouvoir est posée.

Si le manager considère qu'il est le seul avec son état-major à prendre des décisions et que le reste c'est une descendante ça ne marchera pas et le problème aujourd'hui des entreprises il est là c'est à dire qu'ils sont dans une schizophrénie.

Il demande au salarié d'être imaginatif de réagir tout en considérant les règles et les comptes qu'il faut appliquer ce n'est pas possible, on l'a vu à travers la crise du COVID et le développement du télétravail combien des RH et de managers se sont trouvés complètement dépourvus parce que ils avaient une culture une habitude de management par le contrôle et que tout d'un coup le contrôle leur échappé mais ils se sont rendu compte que finalement n'ayant plus le contrôle ça marchait quand même et des fois beaucoup mieux qu'avant, c'est une révolution culturelle.

Il faut passer du contrôle à la confiance c'est un enjeu de compétitivité pour moi, il y a un rapport de l'automne 2019 de la fondation de Dublin sur l'état des lieux des organisations du travail et du dialogue dans les entreprises en Europe et ils disent qu'il y'a une voie royale à la compétitivité et au bien-être au travail qui est le management près des gens de proximité donner aux salariés de l'initiative mettre l'enjeu sur la formation avoir un dialogue social de qualité... il disent que ça débouche sur une productivité remarquable mais en Europe 1/5 seulement des lieux de travail correspondent à ce schéma-là.

En France on n'est pas très bien lotis, assez curieux qu'en France les entrepreneurs qui depuis 20 ou 30 ans ont compris qu'on était dans un monde mondialisé ou les concurrents étaient partout dans le monde avec des conditions de coûts qui ne ressemblent pas aux nôtres, il est essentiel que la question de l'implication des gens voie le jour. On ne dit rien sur la formation, on ne dit rien sur une organisation du travail apprenantes on ne dit rien sur comment faire confiance aux salariés ou comment les responsabiliser...

**Comment vous situez un peu les engagements RH dans le caractère très pragmatique opérationnelle de la RSE ? Qu'est-ce quels seraient les freins en fait de cette démarche ?**

Il y a des choses qui sont concrètes quand comme l'engagement vis-à-vis de ses fournisseurs par exemple à respecter un certain nombre de normes, à vérifier s'il n'y a pas de travail d'enfants, les choses ont quand même progressé il y a des choses concrètes.

Je pense que ce qui est un peu gênant finalement préoccupant c'est le fait que ça fait 20 ans ou un peu plus qu'on parle de RSE et que ça fasse si peu l'objet de consensus dans les entreprises et pourquoi ça ? probablement parce que du côté des travailleurs ça n'a pas vraiment mordu ils n'ont pas vu l'enjeu ou ils ont considéré que c'était du Bla enfin ils ne s'en sont pas saisis.

**Si on place la RSE du côté des RH toutes ces questions sur la qualité au travail, les compétences ... c'est du discours pour vous ?**

Je pense que c'est pire, quand je discute avec les DRH ils sont malmenés, ils sont coincés sont coincés entre des directions générales un PDG qui a des exigences qui a perdu le sens et qui ne comprend pas le pourquoi du comment. Ils me disent mon boulot c'est horrible c'est de la débrouille, ce n'est pas une stratégie ça c'est contradictoire invivable.

**Le dialogue social à votre avis peut être un acteur de la création de cette RSE dont on parle ?**

Il y a un blocage et c'est une vieille histoire, la France est un pays qui se caractérise en Europe par des rapports sociaux conflictuels plus lourds qu'ailleurs la Révolution française a laissé des traces terribles on a bâti une forme de dialogue social institutionnel à travers la loi depuis 1900. On a une mécanique héritée d'une histoire qui n'existe plus alors quand on met un cadre juridique pas vraiment adapté des pratiques anciennes de clivage, des syndicats qui sont en difficulté un patronat qui l'est tout autant, une entreprise qui ne sait pas où elle va, on découvre la face noire. Heureusement il y a beaucoup de boîtes sans faire de bruit ou les choses se passent autrement ou les gens se font confiance où ils construisent ensemble...

**Ces handicaps là c'est aussi le résultat d'une réalité ou dans l'entreprise très souvent s'est construite par la logique de la défiance plus que par la logique de la confiance, on peut dire qu'on a tiré un avantage de la défiance mais il y avait des intérêts convergent.**

**Est-ce que la défiance est le monde du passé qu'il faut bousculer pour passer à une logique de confiance partager initié par la RSE.**

On est en train de prendre conscience aujourd'hui de notre ultra dépendance les uns des autres, on est devant des défis redoutables et on se rend compte que tout seul on ne peut rien, à partir de là on sait qu'on doit se faire confiance pour construire ensemble. L'histoire montre que ce sont les crises qui nous font dépasser nos limites toujours, dans l'entreprise comme ailleurs et l'entreprise aujourd'hui est confrontée à une crise que sa survie l'oblige à dépasser donc on a une opportunité remarquable pour la dépasser. La confiance ne se décrète pas, elle se construit et tout l'enjeu est là-dedans cette co construction de la confiance est fondamentale.

La question des entreprises est une question de dynamique donc la question n'est pas où ils en sont, la question c'est vers où ils vont donc ce n'est pas l'entreprise qui est la vitrine sociale qui va nécessairement le plus progresser qui sera le plus intéressante c'est la progression c'est d'où on part et vers où on va. Derrière cette question de confiance se trouve la question fondamentale du progrès social, les entreprises sont bousculées.

Les entreprises en ce qui concerne la RSE, elles vont afficher les objectifs environnementaux elles vont y aller et elles vont faire elles n'ont pas le choix s'ils ne le font pas elles n'auront pas l'argent parce que les banques commencent à trier elles seront compétitives pour ne pas disparaître elles seront environnementales mais elles ne seront pas nécessairement sociales. La responsabilité sociale est fondamentale, elle est un enjeu remarquable par rapport à ça mais elle ne peut pas être un enjeu remarquable si les entreprises considèrent que cette affaire-là n'est pas l'affaire des salariés.

### **Que pensez-vous du duo qualité de vie au travail et RSE ?**

C'est simplement comment je ne m'abîme pas au travail, comment je m'y réalise, c'est quand je me lève le matin j'ai envie d'y aller ou pas, j'ai envie d'y aller parce que je rencontre des gens parce que je m'y épanouis parce que j'ai des relations sociales parce que le travail que je fais me plaît, j'apprends des choses, je suis fier de l'entreprise dans laquelle je suis, je suis fière de mon travail, je peux délibérer avec mes collègues sur mon travail... J'intègre dans cette dimension-là ma propre intégrité physique à un moment où les exigences de ces entreprises sont inhumaines ou les changements sont à des rapidités qui n'ont plus rien à voir avec ma capacité d'adaptation humaine ou la frontière entre le travail et leur travail est devenu de plus en plus floue entre le lieu où je travaille et le lieu où j'habite est de plus en plus floue donc je suis devant l'obligation d'une nouvelle maîtrise de mon corps quelque part et de ma santé et donc cette question du bien-être au travail elle doit intégrer sa dimension là aujourd'hui.

Pour moi si la RSE est une vision descendante de vitrine ou de bonnes œuvres qui vient comme un élément d'une politique décidée de là-haut, elle peut passer à côté tandis que si elle est considérée comme un prolongement naturel d'une politique qui part du terrain et qui irradie la société au-delà dans son environnement à ce moment-là elle sera intégrée fatalement.

## **Entretien 2 MEDEF, Directeur Pôle Social, Services aux adhérents & Mandats.**

Pour présenter la structure nous sommes le Medef, notre représentativité c'est 28 fédérations professionnelles adhérentes et environ 600 entreprises qui sont affiliées en direct c'est à dire ce qu'on appelle chez nous des adhérents directs, qui adhèrent via une fédération professionnelle parmi lesquelles on peut citer métallurgie chimie bâtiment transport textile plasturgie... et puis environ 600 adhérents directs entreprise toute taille et tout secteur qui ont la possibilité de rejoindre volontairement le Medef Lyon Rhône.

### **Que pouvez-vous nous dire sur la RSE ?**

Concernant les axes de la RSE j'en vois au moins deux le premier c'est la loi Pacte qui a lancé le statut d'entreprise à missions donc le MEDEF a immédiatement relayé cette nouvelle possibilité offerte par la loi et on voit que de plus en plus d'entreprises s'engouffrent dans cette dynamique des entreprises à missions et le Medef lui-même a donné l'exemple puisque le Medef aujourd'hui se définit comme entreprise à missions avec une raison d'être

Le deuxième axe qui est distinct c'est que beaucoup d'entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement et d'attractivité des jeunes elles ont pris conscience que la nouvelle génération présente des caractéristiques qui sont radicalement différentes de générations précédentes notamment en termes de quête de sens et d'attentes spécifiques. Aujourd'hui si vous voulez attirer des jeunes dans votre entreprise il faut répondre à cette question de quête de sens et à ce souhait d'intégrer une dimension de sens pour pouvoir recruter et avoir la main d'œuvre que vous recherchez.

### **Pensez-vous que la RSE dans en tant que dispositif peut créer du sens et de la réputation pour attirer les jeunes ?**

Absolument et puis ce que je dirais c'est que la RSE à pendant un temps pu être perçue comme un phénomène de mode je pense que maintenant tout le monde a bien pris conscience que ce n'est pas un phénomène de mode mais c'est plutôt une lame de fond.

On a vu une évolution, il y a eu un peu une période transitoire où les entreprises ont commencé enfin certaines d'entre elles à essayer de tout peindre en vert pour dire qu'elle se préoccupait d'environnement mais aujourd'hui le greenwashing ne suffit plus et les entreprises sont désireuses d'avoir une vraie

dimension RSE pas seulement environnementale mais aussi des actions à caractère social et sociétal pour répondre encore une fois à la quête de sens des collaborateurs et des parties prenantes.

**Est-ce que selon vous la RSE est légitimée par les acteurs sociaux eux-mêmes au sein des entreprises ? est-ce qu'elle le produit d'une négociation sociale ?**

Elle est née d'une pression sociale qui est reliée à des organisations syndicales mais pas que parce que je crois que au-delà des organisations syndicales les collaborateurs eux-mêmes sont demandeurs de ça et s'inscrivent de plus en plus dans cette logique-là que ce soit d'ailleurs au niveau des salariés que des jeunes entrepreneurs, c'est vraiment un phénomène que je qualifierais de générationnel en rupture avec les générations précédentes et qui s'accompagne d'une vraie prise de conscience des enjeux sociétaux et environnementaux. C'est devenu un véritable engagement, la RSE n'apparaît plus comme un effet mode mais plutôt comme un véritable engagement social et sociétal.

Je peux vous témoigner que j'ai rencontré récemment plusieurs jeunes entrepreneurs qui d'eux même veulent donner du sens à l'activité qu'ils créent parce qu'ils y croient, non pas parce que c'est dans l'air du temps.

**Selon vous est ce qu'en terme de ressources humaines la RSE a un impact sur les carrières, les mobilités, ces leviers RH qui sont utilisés dans les entreprises.**

Certainement ça bouscule beaucoup les choses, on voit apparaître des nouvelles fonctions dans l'entreprise avec une possibilité soit la RSE est transverse à tous les postes à tous les niveaux et à tous les collaborateurs de l'entreprise soit on peut dire et où on peut voir apparaître des gens qui sont embauchés dans l'entreprise spécialement sur une mission RSE. Par exemple je peux vous dire pas plus tard que ce week-end j'ai croisé une jeune qui venait récemment d'être embauché chez Lidl oui pour intégrer la dimension environnementale RSE donc tous les magasins Lidl qui vont être créés où rénovés sur le territoire français.

Je pense qu'il y a également émergence d'un nouveau phénomène qui va croître et embellir c'est que on ne va plus considérer l'entreprise uniquement au regard de ses performances financières mais on commence et de plus en plus la loi y oblige à s'intéresser à ce qu'on appelle la performance extra-financière des entreprises. La performance extra-financière des entreprises c'est tout ce qui relève de

critères qui ne sont pas des critères financiers dans lesquels va intervenir la dimension RSE, on va prendre en compte par exemple dans la chaîne d'approvisionnements l'impact carbone...

**Les problèmes plus individuels comme les problèmes de santé les problèmes de bien-être... c'est pris en compte ça aussi ?**

Tout est pris en compte c'est vraiment général, c'est santé bien être qualité de vie au travail effectivement des aspects qui vont toucher les collaborateurs mais plus généralement toutes les parties prenantes parce que c'est une dimension qu'on va examiner à 360° au niveau certes des collaborateurs mais aussi des fournisseurs, des clients, des institutionnels, des partenaires... Ce qui veut dire que vous allez avoir de plus en plus de mal à décrocher des marchés publics ou privés si vous n'êtes pas en mesure d'afficher une performance extra-financière au point qu'aujourd'hui même ce qu'on appelle « les big five » sont en train d'intégrer ça dans leur stratégie.

**Est-ce que vous voyez auprès des entreprises que vous connaissez une distinction entre les grandes et les moins grandes ou même des distinctions entre secteur d'activité où branche d'activité ?**

Alors ça dépend si on parle d'obligation réglementaire je dirais que les grandes entreprises obéissent plus à des obligations réglementaires qui s'imposent à elle par exemple alors je sais plus on en met de la tranche d'effectif si ça concerne les plus de 1000 ou les plus de 500 ou les plus de 250 et ça devait évoluer avec le temps mais produire un rapport de performance extra-financière devient progressivement une obligation légale pour toutes les entreprises à commencer par les plus grands.

Je dirais que souvent les grandes entreprises sont rattrapées par la loi et les obligations réglementaires qui vont progressivement toucher des entreprises avec un seuil d'effectif de plus en plus bas et de facto les PME TPE sont attaqués parce que on va dire aux grandes entreprises de travailler prioritairement avec comme clients ou sous-traitants des entreprises de plus petite taille qui elles aussi se seront inscrites dans une démarche RSE ça impacte tous les niveaux et ça se transfère des grands donneur d'ordre jusqu'aux sous-traitants et aux clients

**Est-ce que pour vous la mise en pratique de cette RSE est aussi un moyen de gérer les conflits internes aux entreprises.**

Je n'ai pas remarqué spécialement de lien avec les conflits sociaux des entreprises, les syndicats vont prendre ça comme argument pour discuter auprès des employeurs mais ce n'est pas un phénomène significatif.

On est en pleine époque de renégociation des salaires dans beaucoup de branches les sujets gravitent autour négociations annuelles obligatoires plutôt des questions liées au rattrapage les salaires par rapport aux années précédentes et éventuellement à l'impact de l'inflation qui repart c'est plutôt en lien avec l'inflation qu'en lien avec la politique RSE

Il y'a une prise de conscience aussi notamment chez les dirigeants et ce sera valable aussi pour les particuliers et donc pour les salariés des entreprises que la RSE ça a un coût c'est à dire que si vous voulez décarboné votre production ou si vous voulez dans votre logement diminuer l'impact environnemental et économiser l'énergie ça va commencer par vous coûter de l'argent avant de vous en faire économiser et à haut niveau de l'entreprise c'est la même chose.

Le MEDEF est en train de faire de la pédagogie en disant attention soyez conscient c'est ce qu'il met en avant auprès des pouvoirs publics en leur disant que les entreprises vont effectivement devoir décarbonées et intégrer la dimension RSE mais attire également l'attention sur le coût que ça représente parce qu'un coup constant ça veut dire une baisse des marges pour l'entreprise.

La RSE tend à être appréhendée au niveau de la stratégie de l'entreprise en même temps qu'elle monte au niveau du dirigeant lui-même elle est pleinement intégrée et de manière transversale dans la stratégie et dans toutes les strates de l'entreprise

**Pour vous au-delà de l'aspect réglementaire, la RSE s'impose désormais comme un levier stratégique de l'entreprise à moyen terme.**

Oui c'est sûr, c'est pour ça que j'ai dit lames de fond.

**Au-delà des aspects relatifs au cout et ce que vous voyez d'autres obstacles qui peuvent freiner cet engagement social et sociétal ?**

Non c'est quelque chose qui a un coût, ce qui serait dommage c'est que ce soient des thèmes qui deviennent vivants et qui deviennent le lieu de position idéologique de part et d'autre et ça on peut le constater aussi bien chez les syndicats qu'auprès des institutionnels.

Typiquement à Lyon on travaille sur un dossier de fond qui est celui de la mise en place de la zone de faible émission qui est un sujet RSE par définition et on a une gouvernance de notre métropole lyonnaise qui est maintenant écologiste qui veut donc imposer des normes au-delà qu'impose la réglementation européenne c'est à dire qu'ils veulent aller plus vite et plus loin, là où le monde économique est en train de les alerter sur les conséquences sur le plan économique d'une instauration trop rapide et trop forte.

C'est très transversal ça concerne le bâtiment la métallurgie et ça peut aussi concerner les artisans et commerçants parce que du jour au lendemain vous leur dites en 2026 il y aura 2/3 du parc automobile qui aura disparu comment on fait pour poursuivre l'activité des commerçants qui doivent être livrés tous les matins sur leur fonds de commerce, comment font les artisans pour venir travailler sur des chantiers et y apporter scooter marchandise enfin bref ça pose toute une série de questions sans parlé du coût économique parce que ça veut dire qu'il faut changer de voiture pour une voiture électrique...

**Est-ce que vous dans votre territoire d'action vous avez quand même des entreprises qui sont un peu leader dans l'application de cette RSE ?**

On a des pionniers et d'ailleurs l'année dernière on s'était emparé de ce thème et on a publié sur YouTube des témoignages d'une dizaine d'entreprises toutes tailles et tous secteurs qui ont témoigné d'une action spécifique en matière RSE dans laquelle elles se sont engagées.

Par exemple j'ai en tête une entreprise qui a témoigné sur l'éco conceptions de ces produits c'est à dire comment elle intègre la dimension environnementale depuis la conception jusqu'au recyclage de ces produits, c'est ce qu'on appelle l'éco conception et c'est valable pour toutes les entreprises industrielles et on a aussi des témoignages de d'entreprises du secteur tertiaire, un autre exemple d'une agence web qui travaille à rendre les sites web qu'elle créé les moins consommateurs d'énergie possible.

**Est-ce que les questions de travail sont fondamentalement impactées par la RSE notamment en termes d'organisation ou de qualité de travail ?**

C'est plutôt en lien avec les nouvelles générations qu'avec la RSE elle-même c'est vrai que les nouvelles générations sont demandeuses de sens et qu'en particulier elle n'accorde pas visiblement la même place au travail que ne l'accordaient la génération précédente c'est à dire qu'elles prennent beaucoup plus en compte l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle qui vont privilégier la qualité de vie par rapport à l'engagement professionnel.

Ils vont développer des nouvelles pratiques mais alors est ce que c'est dû à la RSE où est ce que c'est dû à la crise COVID c'est sans doute un peu les deux mais on peut citer le succès du télétravail qui à mon avis va devenir une pratique régulière, l'émergence du télétravail c'est quelque chose qui va rentrer dans ce processus et qui va en même temps impacter la RSE parce que ça veut dire que à priori il y aura moins de déplacements donc moins d'impact.

### **Entretien 3, Expert en RSE, Cabinet de conseil RSE.**

Bioviva vit par et pour le Développement Durable et la RSE depuis sa création en 1996, nous sommes des prestataires auprès d'entreprises ou de collectivités qui ont des besoins d'avancer sur des enjeux RSE.

Notre équipe, est composée de profils variés et complémentaires, qui associe la rigueur scientifique, l'innovation pédagogique et l'enthousiasme communicatif, indispensables aux différentes étapes de la stratégie de Développement Durable / RSE.

Notre engagement s'est traduit par les meilleures notes de l'évaluation **AFAQ 26000** sur les stratégies de Développement Durable des entreprises en 2009, nous plaçant dans le **top 5** des structures françaises les plus engagées sur le sujet, tous secteurs d'activités confondus, on a été nommé dans le **Top Ten** des 10 meilleures agences françaises en Développement Durable, on a aussi obtenu le Prix « Planète Avenir » au Sénat en 2006.

#### **Qu'est-ce que la RSE ?**

La RSE, ou responsabilité sociétale des entreprises correspond à l'ensemble des pratiques menées au sein d'une organisation, pour répondre aux enjeux du développement durable, sur le plan social, environnemental et économique.

Depuis l'adoption de la loi PACTE le 22 mai 2019, toutes les entreprises doivent mettre en place une politique RSE « *en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité* » (article 1833 du Code civil).

#### **Pourquoi mettre en place une démarche RSE dans son entreprise ?**

Pour l'entreprise, mettre en place une démarche de responsabilité sociale et environnementale présente de nombreux avantages. Cela permet notamment de :

- Réduire ses coûts grâce aux économies en eau et en énergie ;
- Renforcer l'engagement des collaborateurs et améliorer le bien-être au travail ;
- Valoriser son image de marque auprès de ses clients et partenaires ;
- Renforcer son avantage concurrentiel.

## **Comment mettre en place une démarche RSE dans son entreprise ?**

Les grandes étapes à suivre pour mettre en place une démarche RSE efficace et pertinente dans son entreprise :

### **1) Nommer un responsable RSE**

Pour optimiser la mise en place et la gestion de votre démarche RSE, il est conseillé de désigner un responsable dédié. Il peut s'agir d'un collaborateur en interne qui dispose des compétences managériales et des qualités relationnelles nécessaires. Il sera notamment chargé de motiver les équipes, de superviser la mise en place des actions et de suggérer des mesures et stratégies adaptées. De nombreuses grandes entreprises disposent même d'un département dédié à la RSE. Une autre solution très bénéfique est de faire appel à un expert pour externaliser le déploiement de sa démarche RSE.

### **2) Réaliser un état des lieux**

Toute démarche RSE doit être initiée par un audit détaillé : des actions RSE ont-elles déjà été initiées ? Si oui, fonctionnent-elles, ou doivent-elles être optimisées ? Que faut-il améliorer en priorité ? Quelles actions sont mises en place par les autres acteurs du marché ? Quels sont les freins potentiels ? Quelles sont les mesures les plus pertinentes par rapport à la culture de l'entreprise, à son positionnement et à son secteur d'activité ?

Cette étape permettra aussi de définir les enjeux stratégiques d'une démarche RSE et d'évaluer les ressources financières, humaines et matérielles à disposition.

La phase de recherche est également essentielle pour définir les actions les plus pertinentes à mettre en place. Le gouvernement a d'ailleurs créé une plateforme RSE sur laquelle les dirigeants et managers peuvent échanger des idées, des ressources, et se concerter.

Enfin, il est également important de bien s'informer sur la norme ISO 26000, référence internationale en matière RSE, ainsi que sur les grands principes RSE et les 7 questions centrales qui entourent la responsabilité sociétale des entreprises.

### 3) Définir un plan d'action RSE

Établir un plan d'action RSE est une étape essentielle au bon déroulement de sa stratégie RSE.

Ce plan d'action doit définir les objectifs sur le plan social et environnemental, les indicateurs de succès qualitatifs et quantitatifs, et les actions concrètes à déployer. Ces différentes pratiques doivent être hiérarchisées, de façon à donner priorité aux actions les plus impactantes, mais aussi à celles qui généreront le retour d'investissement (ROI) le plus important.

Il faudra aussi identifier les différentes parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, prestataires, actionnaires, investisseurs...) à impliquer dans votre démarche de responsabilité sociétale.

Le plan d'action servira de feuille de route tout au long du déploiement des pratiques RSE, et devra faire l'objet d'un reporting extra-financier et d'un suivi régulier, de façon à pérenniser sa politique RSE.

### 4) Engager les collaborateurs dans sa démarche RSE

L'engagement et l'implication des salariés est un facteur central dans la réussite et la pérennité d'une démarche RSE. C'est pourquoi il est fondamental d'**impliquer les équipes** dans chaque action menée, de les sensibiliser à l'impact de ces mesures et de leur faire comprendre l'importance de leur contribution.

### 5) Former ses équipes à la RSE

L'engagement des collaborateurs passe avant tout par une bonne compréhension des enjeux RSE, d'où l'importance de **former ses équipes à la responsabilité sociétale**, que ce soit via des formations organisées en interne, ou auprès d'un consultant extérieur. Les managers doivent aussi être formés au management responsable.

### 6) Communiquer sur ses actions RSE

La communication est un levier essentiel dans tous les projets de responsabilité sociétale. L'entreprise doit annoncer son intention d'entreprendre une démarche RSE, et communiquer régulièrement, en interne et en externe, sur ses pratiques responsables et sur ses valeurs. Il est par exemple possible de réaliser un rapport RSE, de façon périodique, pour rendre ses actions publiques.

## **Quelles actions mener dans le cadre d'une démarche RSE ?**

De nombreuses actions peuvent être mises en place lors d'une démarche RSE au sein d'une entreprise, à la fois sur le plan social, environnemental et économique.

### **Les actions RSE sur le plan environnemental**

Pour contribuer à la **protection de l'environnement** et réduire leur impact environnemental, les sociétés peuvent :

- Améliorer les performances énergétiques de leurs locaux,
- Mettre en place un plan de déplacement, avec des transports moins polluants, comme le covoiturage,
- Se tourner vers un fournisseur d'énergies renouvelables,
- Réduire la production des déchets,
- Mettre en place ou améliorer le recyclage des déchets,
- Réduire la consommation en eau et en énergie...

### **Les actions RSE sur le plan social**

Sur le plan éthique et social, les entreprises peuvent mettre en place des actions telles que :

- Respecter les règles basiques d'hygiène, de santé et de sécurité au travail,
- Faire respecter les règles du droit au travail (salaires et horaires décents, congés...) et les droits de l'homme dans toute la chaîne de production et de distribution,
- Améliorer les espaces de travail (plantes vertes, meilleure qualité de l'air...),
- Proposer le télétravail aux salariés,
- Assurer une égalité salariale hommes-femmes...

### **Les actions RSE sur le plan économique**

Au niveau économique, les entreprises peuvent :

- Soutenir l'économie locale en faisant appel à des partenaires locaux (fournisseurs, transporteurs...)
- Acheter local et faire appel aux circuits courts,

- Acheter responsable en se tournant vers des produits et des fournisseurs respectueux de l'environnement.

### **Quels sont les changements organisationnels après la RSE ?**

Je vais résumer parce qu'on a cette vision un peu ancienne puisque on est là depuis un petit moment c'est clair que depuis deux ans à peu près il y a une appétence des entreprises et des cadres pour un peu plus de RSE qu'avant avant on en parlait beaucoup mais il se passait pas grand-chose dans les entreprises notamment par manque de moyens humains et moyens financiers mais ne serait-ce que moyens humains il y a beaucoup d'entreprises qui n'avaient pas de quoi nommer un responsable RSE et sans personne responsable rien n'avance c'est clair, après il y a des entreprises plus grandes qui ont créé des directions RSE où ils ont nommé une personne c'était un peu un porte-drapeau pour dire on a une direction RSE mais la personne n'avait pas de moyens pas de budget, c'était un joli drapeau mais qui ne pouvait pas mettre grand-chose en place parce qu'il n'avait pas d'équipe avec lui et pas les moyens de financer des prestataires pour l'aider à mettre en place des plans d'action concrets et en plus c'était des boîtes assez grandes c'est encore des grandes boîtes, c'est compliqué quand on a 3000 ou 5000 collaborateurs ou 25 usines ce n'est pas en appuyant sur un bouton que ça se met en place, il faut du suivi il faut des équipes qui le suivent si on est tout seul ça n'avancera pas.

On a connu ça pendant très longtemps c'était pas une envie venant des cadres c'était plutôt la direction générale qui voulait dire aux parties prenantes ça y est on a une direction RSE mais bon sans vraiment avoir envie d'avancer, aujourd'hui c'est un peu différent surtout avec la pression réglementaire il faut reconnaître c'est toujours sous la pression réglementaire que les choses avancent en France malheureusement à part quelques entreprises qui sont très en avance parce que le PDG ou la direction générale ou le fondateur est passionné et convaincu et que lui a décidé qu'il fallait en faire quoi qu'il en coûte et quoi qu'il arrive, c'est une 1% des entreprises 99% c'est sous la contrainte et sous la contrainte aujourd'hui effectivement de plus en plus de PME ou des entreprises de taille moyenne vont devoir s'y mettre puisque à partir de 2004 ils ont obligation d'éditer un rapport RSE ce qui n'était pas le cas avant, avant c'était limité à des entreprises de plus de 500 personnes ou un chiffre d'affaires de 3 ou 400000000 d'euros donc très peu d'entreprises étaient concernées et seuls étaient concernés réellement les entreprises qui étaient cotées en bourse, on fait du CAC 40 ou on est coté en bourse on a obligation de faire un rapport RSE mais bon les entreprises cotées en bourse représentent 0,2% des entreprises en France.

Aujourd'hui les entreprises de plus de 250 sont obligés de faire un rapport et pour faire ce rapport il va falloir avoir des indicateurs, remplir des cases en disant voilà une consommation d'énergie voilà ma flotte de voiture voilà mes tonnages de déchets émis voilà ma répartition égalité hommes-femmes en termes de salaire, il va falloir récupérer ces indicateurs et aller chercher dans le dossier les factures les contrats de travail tout ce qui permet d'avoir ces indicateurs vérifiables s'il y a un audit et être le plus transparent possible, ça commence à bouger maintenant parce qu'il y a cette obligation et qu'il y a beaucoup d'entreprises qui disent 2024 ça va venir très vite il faut qu'on s'en occupe voilà on est aujourd'hui dans ce contexte-là.

A mon avis le 2e élément accélérateur c'est la crise ukrainienne et la crise énergétique qui aussi fait prendre conscience que l'énergie coûte très cher et de plus en plus cher et donc il devient sur la dimension environnementale et énergétique important et fondamental pour les entreprises de faire des réductions de coûts en termes d'énergie donc comment on fait pour réduire les énergies alors qu'avant le climat les émissions de CO2 c'est important mais dans 50 ans c'était une vision très long terme, tout ça pour dire par rapport aux entreprises comment on le voit c'est qu'il y a une envie qui est plus forte qu'avant il y a une pression réglementaire qui est plus forte et il y a un début de démarrage de structuration au sein des entreprises, d'ailleurs il y a un cabinet de recrutement spécialisé en RSE qui existe depuis une vingtaine d'années qui est basée à Paris qui a été le premier il s'occupe que du recrutement lié aux postes RSE et au développement durable, ils font aussi une étude annuelle et la dernière étude démontre qu'il y a une pénurie de responsables RSE parce qu'on a pas assez de gens formés par rapport aux attentes qui sont en train de poindre dans les entreprises et les PME.

On sent bien qu'il y a une volonté les moyens financiers et humains vont être mis en face parce que concrètement si vous voulez faire avancer un projet en interne vous avez pas dégagé du temps au-delà de l'argent dégagé du temps pour les collaborateurs pour qu'ils s'occupent de ce sujet pas en plus de leur boulot parce que s'il doit faire ça le week-end ou le samedi ou le soir à partir de 20h ça ne va pas avancer, il faut que les cadres les managers soient capables de dire on t'isole 2 jours par mois et là tu fais que de la RSE tu t'occupes des indicateurs tu t'occupes de travailler sur des réunions de travail mais ce n'est pas encore le cas aujourd'hui il y a beaucoup d'entreprises qui veulent avancer mais alors tu te débrouilles dans ton planning tu te débrouilles voilà et quand on me dit ça en général ça veut dire qu'on va perdre du temps et que rien ne va avancer pendant un an et puis après un an on dira ça n'a pas avancé, comment on fait c'est clair il y a un nombre de volonté de moyens humains ou financiers.

La complexité de la RSE c'est que ça concerne tous les métiers de l'entreprise et que c'est une complication de plus je vous donne un exemple vous êtes au marketing on vous dit ton métier en tant que marketeur de vendre plus de produits donc il faut que tu fasses des emballages qui vont être sur les

rayons hyper visibles plus grands...et la RSE va te dire qu'il faut faire des plus petits moins de cartons moins de couleurs flash c'est moins d'encre donc moins de déchets et donc il y a une dichotomie entre ce que veut le marché pour booster les ventes et en même temps faire des emballages plus éco conçus et moins impactant, c'est compliqué et dans tous les métiers, l'acheteur on va lui dire il faut que tu réduises les coûts va acheter en Chine mais il faut acheter local, tu me dis d'acheter local mais d'aller en Chine c'est moins cher je fais comment moi et dans tous les métiers c'est ça.

La RSE est très complexe et si on donne pas aux équipes le temps d'intégrer cette complexité et de s'organiser pour, les choses n'avancent pas vite et nous on a beaucoup de clients à qui en permanence on répète ça, on les accompagne ils n'ont pas les moyens ils ne mettent pas les moyens sur la table au moins humain nécessaire, on leur dit vous allez vous planter et dans un an nous vous serez au même niveau évidemment, vous n'avez pas mis les moyens donc ça n'avance pas c'est logique, c'est facile à dire en tant que conseil mais soit l'entreprise dit je veux vraiment avancer et je mets les moyens en face ou je dis je voudrais avancer mais on va attendre encore un an le constat est là mais on ne peut pas ne vouloir avancer sans rien faire de nouveau.

La complexité en termes de RH dans l'entreprise c'est une sous-évaluation de la part des responsables RSE ou des directions une sous-estimation du temps nécessaire pour mettre en place un plan d'action RSE parce que c'est compliqué, on n'a pas les bons indicateurs il faut les chercher et plus l'entreprise est compliquée avec différents établissements plus c'est vrai c'est un peu bête mais quand vous dites à la personne qui fait l'historique des achats de ramettes de papiers depuis 3 ans de voir si on progresse ou si on régresse si on augmente nos achats ou pas il va peut-être prendre déjà 2 semaines pour aller chercher ses papiers parce que j'ai pas le temps, il faut que je retrouve mais demain, c'est pour demain, c'est toujours demain dans les RSE si la personne n'a pas du temps pour si elle n'a pas une demi-journée pour dire cette demi-journée je la passe à chercher les factures qui me demandent pour qu'il ait les documents ça sera toujours demain. On est confronté à ça beaucoup dans les entreprises c'est toujours demain même s'il y a une volonté c'est le premier constat mais ça va progresser ça va forcément progresser parce que les entreprises ont la volonté et puis vont devoir faire ces rapports donc ils vont devoir trouver des chiffres à indiquer donc ils vont devoir trouver du temps pour aller chercher ces indicateurs, ils n'ont pas le choix ça sent sous la contrainte encore mais ils vont devoir le faire.

Le deuxième constat c'est l'évaluation il y a de plus en plus entreprises qui veulent se faire évaluer alors il n'y a pas de certification RSE on peut être ISO 14001 qui est une norme environnementale et on peut être normé ISO 14001 ça n'existe pas vraiment sur l'ISO 26000 qui est dans la norme RSE par contre on peut se faire évaluer par des cabinets comme EcoVadis Lucie, Afnor et on a une note sur 100 mais ce n'est pas vraiment une certification c'est une évaluation qui permet de dire à ses parties

prenantes collaborateurs banquiers syndicats toutes les parties prenantes de l'entreprise, moi je suis à 60 sur 100 donc je suis pas trop mal j'ai encore des progrès à faire mais je suis argent ou bronze les évaluations fonctionnent beaucoup par argent bronze, argent Or , ou platine ceux qui sont platines sont les cadors ceux qui ont vraiment une politique depuis des années et sont bons sur beaucoup d'indicateurs et beaucoup d'entreprises cherchent à se faire ces évaluations aujourd'hui aussi sous la contrainte c'est aussi un moyen de gagner des appels d'offres, c'est aussi commercial, il y a des clients qui disent moi je ne veux plus travailler qu'avec des gens qui ont une évaluation EcoVadis ou une évaluation minimum qui démontre que l'entreprise est en action est en marche vers un peu plus de RSE autrement je ne travaille pas avec vous et ça va devenir de plus en plus important comme à l'époque c'était l'ISO 9001 à cette époque certains acheteurs disaient si vous n'êtes pas ISO 9001 je ne travaille pas avec vous et peut-être que dans 10 ans si on n'est pas évaluer EcoVadis où Afnor mais en RSE peut-être que des marchés ne se feront pas parce que on n'a pas montré patte blanche on n'a pas la carte entre guillemets de l'entreprise RSE.

L'évaluation joue un rôle important mais ce n'est pas indispensable on peut faire sans mais l'intérêt d'une évaluation c'est un de pouvoir montrer aux collaborateurs que ça avance c'est une note, quand on va à l'école et qu'on a une bonne note c'est motivant, j'ai bien travaillé, je vais continuer pour avoir une meilleure note et l'évaluation c'est la note des collaborateurs dans son ensemble qui dit on s'est cassé la tête à compter des factures à compter des ramettes à peser les poubelles à changer de voiture de société...ça a servi à quoi tout ça ? ça permet d'être évalué et d'avoir 60 sur 100 c'est motivant donc si on continue à faire encore plus on aura 70 sur 100 et peut-être 80 sur 100 dans 5 ans et ça donne une dynamique positive de l'évaluation de dire on ne fait pas ça pour rien et c'est utile et c'est concret et c'est évalué par des gens extérieurs qui certifient qu'on ne fait pas n'importe quoi, c'est important pour les collaborateurs c'est une motivation, c'est aussi important pour les parties prenantes quand on est une entreprise un peu médiatique on a aussi besoin des fois de prouver que c'est pas du blabla et qu'on a des choses concrètes mis en place et le seul moyen de prouver qu'on a des choses mis en place c'est une évaluation sinon on raconte ce qu'on veut.

On a des médias, des banquiers ou des investisseurs qui disent moi j'aimerais bien investir dans des entreprises un peu plus responsables et si vous avez pas d'évaluation ça va être compliqué si vous pouvez entrer dans le détail on a fait ça on a fait ci mais c'est compliqué et c'est que du déclaratif alors que l'évaluation ça permet de au moins d'avoir un référentiel identique pour toutes les entreprises donc si vous avez tant sur 100 c'est que globalement par rapport à la moyenne entreprise vous êtes pas trop mauvais où vous êtes mauvais si vous avez moins de 50 sur 100 par exemple EcoVadis qui est le leader

aujourd'hui en termes d'évaluation, si vous avez moins de 45 sur 100 il vous interdit de communiquer sur EcoVadis et sur l'évaluation en disant nous on estime que vous êtes trop mauvais en tout cas pas assez bon pour mettre en avant quoi que ce soit donc vous attendrez d'avoir 50 sur 100 ou 52 53 et donc l'évaluation bronze pour pouvoir communiquer sur l'évaluation sinon on vous l'interdit, vous n'avez pas le droit d'utiliser la marque EcoVadis dans votre communication en lien avec la RSE et votre politique RSE ce qui est normal parce que si vous dites juste on vient de faire l'évaluation EcoVadis et que vous donnez pas la note on peut dire c'est bien mais ça ne suffit pas, combien vous avez sur 100 c'est la note qui compte.

L'évaluation n'est pas indispensable mais c'est une motivation pour tout le monde à avancer et c'est un moyen d'avoir un curseur un élément concret d'évaluation du niveau auquel est l'entreprise ça devient un passage obligé si on veut parler de la politique d'entreprise, si on n'a rien à raconter de concret c'est difficile après on a le rapport RSE pour ceux qui en éditent on a un contact ou même un collaborateur qui dit moi je serais intéressé par rentrer chez parce qu'on sait beaucoup de jeunes veulent vraiment entrer dans des entreprises un peu plus responsables, si on a un rapport RSE et qu'on n'est pas évalué on va dire écoutez je vous envoie en PDF mon rapport RSE et vous verrez on a des actions mis en place, on a des indicateurs qui évoluent ça prouve que mon entreprise est proactive par rapport à ce sujet-là même si personne n'est exemplaire en RSE et personne ne sera jamais exemplaire, ce n'est pas possible l'idée c'est de faire de moins pire et de moins en moins pire.

### **Comment la RSE peut-elle se légitimer et à travers quels moyens ou outils ?**

Les systèmes d'évaluation légitiment parce que derrière ces évaluations il y a des chiffres, des analyses, des preuves, quand vous mettez un indicateur EcoVadis l'auditeur EcoVadis va vous demander des justificatifs avec des bulletins de salaire ou des rapports internes. Il peut creuser assez loin pour vérifier que ce que vous lui racontez c'est pas n'importe quoi c'est une évaluation un des seuls moyens de légitimer et de prouver que l'action est réelle, le reste c'est du déclaratif, on peut toujours dire on est très motivé, le climat c'est très important pour nous mais concrètement vous faites quoi ? le côté concret ce n'est que des évaluations c'est pour ça que les toutes les normes existent ISO 26000, ISO14001, ISO9001 parce que les entreprises ont besoin de prouver qu'elles ont des plans d'action concrets et qui a des résultats derrière pas que des envies.

La complexité de la RSE c'est que c'est long, l'exemple de l'ISO 9001 par exemple c'était sur la qualité c'est déjà compliqué d'être sur la qualité parce que la qualité est pour tous les métiers pour faire la qualité dans la production, la qualité dans le marketing, la qualité dans les achats, c'est vrai que c'est

transversal après si vous faites des évaluations plus focus métier énergie il y a une norme ISO 50000 001 qui est la norme sur uniquement l'énergie c'est plus simple parce que vous êtes focus sur les dépenses énergétiques de l'entreprise c'est plus rapide mais par contre quand vous faites une évaluation RSE qui est beaucoup plus transversale et qui touche aussi bien l'énergie que la qualité de vie au travail que l'éthique des affaires et tout ça c'est extrêmement large donc c'est très long avant de commencer à avoir des premiers résultats.

Il y a un frein qui démotive pas mal de collaborateurs ou même de direction c'est qu'ils sous-estiment le temps qu'il va être nécessaire pour avancer il se dit maintenant que j'ai décidé dans un an on sera bien et non ça prend 5 à 10 ans pour commencer au moins 4 à 5 ans pour avoir des vrais résultats parce que ça peut vouloir dire changer de fournisseur ça peut vouloir dire changer de filière d'approvisionnement ça peut vouloir dire changer une partie des collaborateurs qui sont pas en phase même ça pouvoir dire changer d'usine et de production et donc et ça c'est pas en claquant des doigts qu'on le fait et donc ça peut prendre du temps, le temps de faire les études de passer à l'action et puis que ça soit consolidé le temps passe vite et on arrive vite à 2 ou 3 ans après on se retourne et on a fait que ça comme chemin c'est un élément qui peut être décourageant pour certains de dire mais ça n'avance pas vite c'est compliqué enfin a on peut voir le verre à moitié plein ou à moitié vide l'essentiel c'est d'avancer et de mettre un peu les moyens en face pour que ça avance le plus vite possible.

### **Le lien RSE et QVT ?**

Oui tout à fait ça fait partie des 7 piliers de la norme ISO 26000, la QVT fait partie pleinement d'un des piliers centrales de l'ISO 26000 mais quand on parle de développement durable tout le monde spontanément pense plutôt au problème de climat au problème de la pollution des déchets mais la RSE c'est bien cette dimension sociale et sociétale importante ce qui est sûr c'est que par rapport à la QVT c'est une demande de plus en plus attrayante de la part des jeunes entrants sur le marché du travail, beaucoup de jeunes veulent une entreprise qui intègre un peu plus qu'avant les conditions de travail le confort au travail et un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle des fois même un peu trop à l'extrême pour certains jeunes qui ont sur une tendance à croire que l'entreprise est au service sa qualité de vie et qu'il doit pas grand-chose alors que c'est donnant-donnant en entreprise, on est là pour que l'entreprise puisse produire et gagner de l'argent et verser les salaires ne serait-ce que ça et certains jeunes ont tendance des fois à oublier ça en disant l'entreprise me doit mais oui une entreprise doit et toi tu dois aussi quelque chose à l'entreprise c'est un juste équilibre mais aujourd'hui c'est clair que il y a une attention portée plus forte à la QVT surtout du fait de l'attente des jeunes à l'exemple de

ce qu'on fait leurs parents peut-être c'est ce qu'on on évoque en résumé, on a vu beaucoup de parents se faire licencier où bosser comme des fous et finalement pour ne pas être tellement remercié avec des petites retraites... c'est bien décourageant tout ça donc nous on se fera pas avoir nous on va être plus exigeant et on veut un meilleur équilibre c'est venu de là un peu et ça peut être légitime, certaines entreprises ont peut-être un peu trop tiré sur la corde ou un peu trop exploitées certains salariés bien qu'en France on est dans un pays quand même avec un cadre qui protège pas mal les collaborateurs on n'est pas en Asie ou en Afrique mais malgré tout il y a des entreprises où il y a du travail et ça vient aussi du management.

Il y a une remise en cause du mode de management qui doit être moins vertical et il y a encore des entreprises ou quand les managers ont 50 55 ans ils ne se sont pas remis en cause ils font un peu comme avant à l'armée voilà j'ai décidé vous vous exécutez et ça fonctionne de moins en moins et là c'est plus un problème de formation des collaborateurs qui doivent suivre la tendance et quelque part se remettre en cause sur leur mode de management s'il est plus tellement adapté à ce que cherchent les cadres rentrant ou les jeunes qui attendent autre chose que de la verticalité les jeunes veulent de l'horizontalité ils veulent que tout le monde participe à tout ce n'est pas toujours possible c'est un juste équilibre ça aussi mais c'est sûr qu'on a une tendance à beaucoup plus d'échange, de partage, des réflexions et des projets qu'avant ou c'était décidé au comex comme on disait comité de direction et puis après toi tu ne fais qu'appliquer ton avis on s'en fout, aujourd'hui il y a de l'écoute à apporter au terrain et à l'ensemble des collaborateurs

### **La RSE est-elle un gain social ?**

Oui c'est gain social, quand elle est mise en pratique, quand on suit les consignes la norme ISO 26000 ce qui est écrit dans la norme et qu'on l'applique oui c'est un gain social, c'est un gain social pour les collaborateurs et pour la société au sens large du terme.

### **Avez-vous déjà assisté à des tensions lors de la mise en place de la RSE ?**

Tout le temps et pour a plein de raisons des fois c'est des demandes très ambitieuses mais avec en face des moyens qui sont pas adaptés, quand on vous demande d'aller décrocher la lune mais que vous avez une fusée qui va aller à 4 km du sol ça va être compliqué d'aller décrocher la lune et ça crée des tensions parce que la direction est en attente et là c'est au collaborateur même si c'est pas facile de dire prenant l'exemple de la QVT par exemple sur le dialogue social il existe aujourd'hui des baromètres sociaux, on peut mettre dans l'entreprise des baromètres sociaux pour évaluer le pouls de l'entreprise au niveau social savoir comment sont les collaborateurs dans quel état d'esprit ils sont, est-ce

qu'ils se sentent bien, se sentent écoutés...mais un baromètre social bien fait ça prend du temps il y a des entreprises spécialisées là-dedans qui vendent des paquetages tout près mais ça vaut 12000 à 15000€ si l'entreprise qui est un peu structurée et ne veut pas investir là-dessus et veut faire son baromètre social dans son coin un peu bricolé qui va peut-être être mal foutu forcément ça va ça va pas donner les mêmes résultats, encore une fois les moyens sont pas à la hauteur des ambitions on veut un baromètre social vraiment efficace transparent et avec une lecture fine mais on n'a pas les moyens donc on a bricolé notre truc sur Excel tant bien que mal et bilan c'est déception pour tout le monde alors en entreprise on avait parlé d'un baromètre social, tout le monde s'attend à pouvoir donner son avis à être sollicité et puis finalement il se passe rien on pose 3 questions en vrac sur un petit mail c'est la déception, c'est des sur promesses encore une fois, c'est pour l'image.

Il faut toujours être humble en termes de RSE c'est le conseil qu'on donne à nos clients, ne pas faire de sur annonce parce que ça retombe toujours comme on dit il faut dire ce qu'on veut faire et faire ce qu'on dit mais pas de sur promesse à dire vous allez voir, si on n'est pas sûr de pouvoir le tenir il ne faut pas en parler parce que là ça crée des tensions et des déceptions.

### **Le rôle de la formation dans la légitimation de la RSE.**

Oui complètement nous on a un positionnement assez particulier c'est que on a une méthodologie qu'on appelle méthodologie de 3 A qui est A pour **Apprendre** le 3<sup>e</sup> c'est A pour **Agir** mais entre les 2 nous on considère que il y a un indispensable qui s'appelle l'**Appropriation** vous pouvez toujours dire à la personne voilà je te donne l'info sur le problème du climat, le problème du changement climatique, l'effet de serre... maintenant tu sais donc tu vas aller changer ta voiture ou changer ton mode de conduite mais si on n'a pas fait le nécessaire pour qu'il y ait une appropriation que la personne se dise ça me concerne vraiment et puis ça me concerne au niveau professionnel, ça concerne aussi mes enfants et peut-être mes petits-enfants, je suis acteur du changement climatique à tous les niveaux dans la vie quand je choisis d'acheter un produit fabriqué à l'autre bout du monde, on ne connaît pas les impacts réels.

Notre formation est là pour aider les collaborateurs à s'approprier le sujet ce n'est pas des formations techniques on ne fait pas de formation au bilan carbone nous on fait de la formation pour que vraiment les collaborateurs se sentent impliqués, se sentent appropriés le sujet et qu'ils aient envie, on leur dit vous allez tellement rencontré de murs quand vous allez commencer à avancer tellement de freins parce que vous avez pas les moyens parce que vous avez pas le temps parce que il y'a incompréhension en face de collaborateurs qui comprennent pas pourquoi leur donner telle ou telle question ça va être

difficile pour vous donc déjà il faut que vous soyez motivé et convaincu que vous trouvez du sens dans ce que vous allez faire.

Nos formations sont courtes, ce sont des formations de 2 à 3 jours maximum et c'est vraiment dédié ou à une déformation qui permette aux référents RSE de comprendre vers quoi ils vont devoir passer et anticiper les difficultés d'organisation, l'accompagnement au changement, l'intelligence collective tout ce qui vont devoir mettre en place pour que la RSE avance.

Les formations sont là surtout pour parler de l'humain nous notre conviction c'est qu'au-delà de la dimension technique de la RSE bien sûr il y a des réalités techniques quand on veut faire de la RSE au niveau du climat il y a des modes de fabrication il y a des modes de conditionnement il y a plein d'éléments possibles sur lesquels on peut agir mais au fond c'est l'humain qui décide s'il a envie de se creuser la tête pour savoir comment on va compter le nombre de poubelles dans l'entreprise où prendre le temps d'aller chercher les factures pour pouvoir savoir combien de ramettes on a produit ou consommer tout ça c'est de la volonté et du temps, nous on essaie de rendre la RSE désirable lui donner un côté assez enjoué positif et un peu ludique donc quand on a une formation il y a des quiz, on essaie vraiment forcer le questionnement et donner envie aux gens de s'intéresser et qui s'approprie le sujet au-delà de la dimension technique, la technique c'est un 2<sup>e</sup> niveau mais le premier c'est planter la graine et que la plante commence à pousser nous on est là pour planter la graine en termes de formation.

### **Comment inciter les salariés à s'impliquer dans une démarche RSE ?**

Il faut qu'il soit formé, qu'ils aient au moins le B.A.-BA et surtout casser certaines idées reçues, il y a encore quelques années il y avait du scepticisme contre le changement climatique certaines personnes considéraient que c'était un cycle, un cycle de réchauffement planétaire, et qu'en vrai on n'y pouvait rien comme les cycles de glaciations, donc si vous êtes concerné et vous considérez que l'être humain y est pour rien, vous n'avez aucune raison d'avancer.

On a beau vous dire qu'il faut faire un effort mais cet effort il ne sert à rien si vous êtes convaincu que vous à votre niveau français ou régional votre poids il est tellement ridicule par rapport aux chinois ou aux indiens que de toute façon ça ne sert à rien ce que vous faites parce que ça sera gommer par tous les problèmes qui sont ailleurs dans le monde, si vous restez sur cet esprit-là vous ne ferez jamais rien pour avancer toutes les raisons seront bonnes pour dire je n'ai pas eu le temps ou je n'ai pas compris où je n'ai pas pu, je n'ai pas trouvé le budget ou je n'ai pas trouvé l'outil, c'est logique si vous n'avez pas envie vous n'avancez pas.

La formation est le seul moyen de mettre au moins tout le monde sur le même pied d'égalité de compréhension des enjeux et d'appropriation des enjeux, surtout que dans les formations vous avez des métiers ou des entreprises qui ont des métiers où des collaborateurs considèrent qu'ils n'ont pas d'impact, un banquier va vous dire moi je n'ai pas d'impact, je n'ai pas de camion, je n'ai pas d'usine qui crache de la fumée, je ne produis, je ne pollue pas donc je n'ai pas d'impact mais monsieur vous avez des serveurs qui font tourner avec des 1000000 de kilowattheures par jour et vous avez des collaborateurs qui viennent tous les matins à votre travail et qui font du CO2 pour venir jusqu'à chez vous, il faut climatiser vos locaux en été et les chauffer en hiver, vous émettez combien de ramettes de papiers pour produire vos rapports et même s'il y a une digitalisation au niveau bancaire il y a encore beaucoup de courriers ne me dites pas que vous avez pas d'impact et là on vous donne raison, ils ont l'impression qu'ils sont pas concernés moi pompier je suis pas prioritaire occupez-vous des gens qui font la peinture mais non vous aussi vous avez un impact à différents niveaux lui il fait la peinture mais il n'a pas de serveur.

Les serveurs aujourd'hui, c'est 4% des émissions de gaz à effet de serre sur la planète c'est plus que les avions, les serveurs c'est beaucoup d'énergie et beaucoup de refroidissement nécessaires pour que les serveurs ne tombent pas en panne donc tous les entrepôts de serveur sont réfrigérés en permanence et pour info Google par exemple à un des plus gros entrepôts en Europe de serveurs qui est à 2000 M sous la mer du Nord dans un entrepôt sous-marin parce que sous la mer il fait frais et donc il y a pas besoin de climatiser, il y a 10000 serveurs qui sont au fond de la mer nous qui appartiennent à des banquiers ou des entreprises de service qui ont besoin de data et qui ont besoin de serveurs et qui ont un impact majeur sur le climat mais si on leur dit pas ils ne savent pas et ils croient qu'ils n'ont pas d'impact.

Parmi les contraintes qui pèsent sur la légitimation et l'acceptation de la RSE la formation à part ceux qui ont fait des formations mais ils sont pas nombreux, à l'école on parle un peu d'environnement dans les petites classes sur les déchets sur le recyclage ce qui n'était pas le cas, il y a une sensibilisation qui est faite mais uniquement sur la dimension environnementale et après quand on est étudiant il n'y a pas de cursus, en fac de droit je ne pense pas qu'on parle beaucoup de RSE, il n'y a pas de formation dédiée à ça appart si la personne s'intéresse au sujet et s'abonne à des newsletters ou va avoir internet, il n'y a pas grand-chose pour avoir l'information. Les gens arrivent dans l'entreprise avec une vague idée sur la RSE très vague et ils ne voient surtout pas le lien entre le métier de l'entreprise dans laquelle il vient de rentrer et les impacts que ça peut avoir par rapport aux enjeux de la RSE.

Les formations jouent un rôle aussi très important pour lever certaines incompréhensions, on parle d'égalité hommes-femmes aujourd'hui ou de quota où d'égalité dans les effectifs mais si vous êtes dans

l'informatique vous avez 95% d'hommes, il n'y a pas de femme et dans les écoles d'informatique il n'y a pas de femmes, vous faites quoi quand vous avez 90% d'hommes et c'est une réalité du marché si vous êtes en charge de la RSE là-dessus on pourrait toujours travailler pour essayer de recruter plus de femmes et attirer plus de femmes mais en amont il faut que les femmes soient sensibiliser à l'intérêt de l'informatique ça prendra 10 ans ou 15 ans.

Prenant l'exemple d'une boîte qui fait de la plomberie, il n'y a pas de femme plombier ou très peu ça donc cet indicateur-là vous pouvez vous appuyez dessus vous n'y arriverez pas, il faut rattraper ça ne veut pas dire qu'il peut y avoir une égalité rémunération mais le quota en tant que tel ça n'a pas de sens, il y a des métiers où on peut y arriver mais d'autres pas, il faut prendre conscience de ces complexités à travers les formations. Cependant ce qu'on peut avoir c'est l'égalité de traitement c'est à dire la même rémunération à même mission et il le faut il n'y a pas de raisons, je dirais aussi que c'est culturel ça évoluera peut-être dans une génération ou deux mais après il y a des contraintes physiques peut-être que dans quelques années des robots viendront faire du déménagement et les femmes de conduiront allez savoir.

### **Comment se passe le suivi de la démarche RSE.**

Le suivi est intense au début, quand on met en place un processus et un plan d'action RSE parce que là souvent les personnes sont un peu perdues sur le type d'indicateur, dans une stratégie RSE les priorités à choisir sont en fonction de l'impact que l'entreprise a par rapport à son métier ou ses métiers, c'est assez compliqué et il y a une inertie forte, on ne va pas appuyer sur tous les boutons en même temps parce que là rien ne va avancer.

Prenant exemple du transports forcément l'impact majeur va être au niveau énergétiques au niveau de l'écoconduite, au niveau du type de camion utiliser, optimiser les routes, les tournées des chauffeurs pour qu'ils fassent moins de kilomètres il y a plein de choses pratico-pratiques liées à leur cœur de métier donc on va aider l'entreprise à choisir les axes prioritaires ensuite aider à mettre en place des indicateurs à former les référents RSE dans l'entreprise, ceux qui vont aller chercher les factures et incrémenter petit à petit les chiffres qui permettront d'avoir chaque année un bilan annuel sur les indicateurs et de voir si ça progresse, l'intérêt c'est de voir si ça progresse ou ça régresse, si on a des indicateurs mais qu'on est de moins en moins bon il faut s'inquiéter c'est qu'on ne va pas dans le bon sens et une fois que tout ça est en place ça prend un an ou deux après c'est du suivi on va dire de recalibrage ou de réorientation ponctuelle c'est du questionnement à dire voilà on en est là il y a tel

sujet ou on n'arrive pas à avancer on a pris du retard ou en tout cas c'est moins stratégique mais il faut qu'on s'y intéresse.

C'est un accompagnement au cas par cas après par mission parce que le plan d'action existe il se déroule les rapports RSE existent et sont appuyés tous les ans donc à partir de ce moment-là là, le terrain est prêt les choses se déroulent petit à petit après c'est juste du One shot sur des problèmes spécifiques par rapport à des enjeux particuliers ou une évolution de réglementation des choses comme ça.

Il faut bien 2 à 3 ans pour mettre en place une stratégie et un plan d'action RSE qui tienne la route et après la difficulté c'est de le faire tenir dans le temps parce que la difficulté de la RSE c'est qu'il y a un début mais il n'y a jamais de fin, on ne sera jamais parfait donc on pourra toujours progresser, il y a toute une dimension de communication interne pour créer une continuité de l'information, faire vivre la RSE dans l'entreprise de manière un peu ludique ça peut créer des challenges sur thématiques un challenge sur le thème des consommations énergétiques ou un challenge d'alimentation ou de cantine on essaie de réduire le tonnage de viande consommée allez savoir quoi ça peut être mais il faut faire vivre après pour que les gens n'oublient pas et continue à s'intéresser au sujet, c'est de la gestion dans le temps il faut garder la flamme allumée et ça quelque part c'est la communication interne.

# Résumé

Nous avons opté dans cette thèse pour une approche sociale de la RSE en posant la question de recherche suivante : *La perception de la RSE par les salariés conditionne t'elle leurs comportements d'implication organisationnelle ?*

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mobilisé diverses théories dont particulièrement la théorie de la confiance organisationnelle. Et sur le plan méthodologique, nous avons réalisé vingt-huit entretiens pour la l'investigation qualitative et un questionnaire à visée quantitative diffusé via LimeSurvey auprès de 120 entreprises.

**Mots clés :** *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), gestion des ressources humaines (GRH), incitation, implication organisationnelle, confiance organisationnelle.*

# Abstract

In this thesis, we have opted for a social approach to CSR by asking the following research question: *Does the perception of CSR by employees condition their organisational involvement behaviours?*

To answer this question, we mobilised various theories, in particular the theory of organisational trust. From a methodological point of view, we conducted twenty-eight interviews for the qualitative investigation and a quantitative questionnaire distributed via LimeSurvey to 120 companies.

**Keywords:** Corporate social responsibility (CSR), human resource management (HRM), incentives, organisational involvement, organisational trust.

# Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Introduction Générale.....	8
<b>1<sup>ère</sup> Partie : La RSE : Un processus en recherche de légitimation et de sens organisationnel.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements et construction de la RSE : Une histoire longue pour un débat controversé. ....</b>	<b>18</b>
<b>Section 1 : L'émergence de la « Corporate Social Responsibility ».....</b>	<b>21</b>
1.1 Paternalisme et responsabilité sociale des entreprises.....	22
1.2. Les différents mouvements de pensées à l'origine de la responsabilité sociale.....	26
<b>CONCLUSION SECTION 1.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 2 : La préoccupation sociale d'entreprise dans les différents courant théoriques.....</b>	<b>30</b>
2.1 La RSE par le prisme des courants idéologiques libéraux et institutionnalistes.....	30
2.2 La RSE par le prisme des théories de l'entreprise.....	34
<b>CONCLUSION SECTION 2.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 3 : Des visions pragmatiques de la RSE.....</b>	<b>45</b>
3.1 Notation sociale et normalisation des pratiques.....	46
3.2 Déploiement de la RSE et perceptions des actions par les salariés et les managers.....	52
<b>CONCLUSION SECTION 3.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION Chapitre 1.....</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 2 : La RSE au cœur de la GRH : incitation et implication.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 1 : La négociation, l'engagement et l'implication.....</b>	<b>68</b>
1.1 La négociation : un préalable déterminant.....	68
1.2 L'engagement social : un enjeu organisationnel.....	74
1.3 L'implication : une dimension individuelle et organisationnelle.....	77

<b>CONCLUSION SECTION 1</b> .....	81
<b>Section 2 : La construction conceptuelle de l'implication et ses extensions</b> .....	82
2.1 Concept et théories d'appréhension de l'implication organisationnelle.....	82
2.2 Formes d'implication et proximités conceptuelles avec la satisfaction et la motivation.....	91
<b>CONCLUSION SECTION 2</b> .....	96
<b>Section 3 : Les nouveaux repères de l'implication organisationnelle</b> .....	97
3.1 Confiance et organisation.....	97
3.2 Identité organisationnelle échange et compromis social.....	103
3.3 L'incitation au cœur du processus de l'implication organisationnelle.....	109
<b>CONCLUSION SECTION 3</b> .....	114
<b>CONCLUSION Chapitre 2</b> .....	115
<b>CONCLUSION Partie 1</b> .....	116
<b>2<sup>ème</sup> Partie : Actions RSE et comportements des salariés : Une vision pragmatique</b> .....	117
<b>Chapitre 1 : Approches méthodologiques et modes de recueil des données</b> .....	119
<b>Section 1 : Positionnement épistémologique et design de la recherche</b> .....	119
1.1 Les choix épistémologiques et les paradigmes scientifiques.....	120
1.2 Positionnement méthodologique.....	124
<b>CONCLUSION SECTION 1</b> .....	131
<b>Section 2 : L'architecture des enquêtes quantitatives et qualitatives</b> .....	132
2.1 Échantillonnage et mode d'administration de l'enquête quantitative.....	133
2.2 Déroulement et design des entretiens qualitatifs.....	136
<b>CONCLUSION SECTION 2</b> .....	146
<b>CONCLUSION Chapitre 1</b> .....	147
<b>Chapitre 2 : Perception et mise en œuvre de la RSE</b> .....	148

<b>Section 1 : Processus RSE et mise en forme des pratiques en entreprise</b> .....	149
1.1 Actions et application de la RSE dans les entreprises.....	149
1.2 La RSE et les pratiques managériales.....	159
1.3 RSE, parties prenantes et degrés d'implication.....	168
<b>CONCLUSION SECTION 1</b> .....	178
<b>Section 2 : L'engagement RSE et la recherche d'adaptation aux changements</b> .....	179
2.1 Leviers RH et nouvelles pratiques RSE.....	180
2.2 Échange social et confiance.....	184
2.3 Volet social, qualité de vie au travail et la RSE. ....	194
<b>CONCLUSION SECTION 2</b> .....	202
<b>CONCLUSION du chapitre 2</b> .....	204
<b>CONCLUSION Partie 2</b> .....	206
<b>CONCLUSION générale</b> .....	210
<b>Bibliographie</b> .....	222
<b>Liste des tableaux</b> .....	234
<b>Liste des figures</b> .....	235
<b>Annexes</b> .....	236