

## LA GRH DES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES

**Jean-jacques PLUCHART**  
Professeur des Universités  
[Jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr](mailto:Jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr)

**Université Paris I Panthéon Sorbonne/**  
**UFR 06/ laboratoire PRISM-ISO**  
17 rue Sorbonne 75005 Paris

### *Synopsis*

Les DRH doivent adopter des discours et des pratiques adaptés aux orientations stratégiques, aux modes de pilotage et aux actions de communication des entreprises socialement responsables (ESR). La littérature académique et les guides professionnels consacrés aux ESR privilégient les approches normatives plutôt que positives, les analyses de contenus plutôt que celles de processus, les observations des stratégies plutôt que celles des organisations, les démarches synchroniques plutôt que diachroniques. L'objectif de cette recherche est de construire une représentation par leurs acteurs des pratiques de GRH engendrées par la responsabilisation sociale et environnementale de leurs entreprises. La recherche analyse les processus de reconfigurations organisationnelles des ESR, dresse une typologie des résistances au changement suscitées par ces processus et observe les dispositions prises par les DRH afin d'en limiter les effets. La recherche, dont les visées sont exploratoire et socio-compréhensives, repose sur une enquête auprès de managers des ressources humaines d'ESR.

**Mot clefs 1** : entreprise socialement responsable

**Mot clefs 2** : bonnes pratiques

**Mot clefs 3** : résistance au changement

**Mot clefs 4** : reconfiguration organisationnelle

## LA GRH DES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le développement durable (DD) et la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) constituent un nouvel enjeu stratégique pour les actionnaires et les managers des entreprises. Ces derniers doivent s'efforcer d'intégrer une création de valeur financière immédiate pour leurs actionnaires (*shareholders*) et une création de valeur globale et durable pour leurs diverses parties prenantes (ou *stakeholders*). La levée de cette contradiction leur impose de maîtriser des modèles éclectiques et des pratiques disparates relevant des champs économique et juridique, mais également sociologique et éthique. L'alignement de leurs décisions, de leurs discours et de leurs comportements sur ces référentiels relativement nouveaux, implique une reconfiguration des modes de gouvernance, un renouvellement des méthodes de management stratégique, une reconfiguration des organisations et des systèmes de pilotage des performances de l'entreprise. Cette réingénierie des processus et des systèmes s'inscrit dans une démarche de changement organisationnel impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise socialement responsable (ESR), mais aussi, toutes ses fonctions, notamment de GRH.

Une revue de la littérature académique consacrée à la RSE révèle que les apports de la théorie des organisations - et notamment, les recherches sur les processus organisationnels - ont dans l'ensemble été peu appliqués aux ESR. Afin d'étudier ce phénomène, les chercheurs ont privilégié les analyses de contenus à celles de processus, les observations des stratégies à celles des organisations, et les postures synchroniques aux approches diachroniques des reconfigurations organisationnelles. L'objectif de cette recherche exploratoire est de proposer une typologie ou une représentation des perceptions, par les managers des ressources humaines (MRH), de leur rôles d'accompagnement du changement organisationnel des ESR. Cette représentation a été construite à partir d'une analyse documentaire des supports de communication extra-financière de 32 ESR et d'une enquête par questionnaire auprès de leurs MRH. Cette enquête a permis de recueillir et d'analyser leurs perceptions de leurs missions de conception, de pilotage et de conseil, à chaque phase du processus de reconfiguration organisationnelle de leurs ESR : identification des enjeux de la RSE, sélection et lancement des projets socialement responsables, réactions face aux résistances au changement, communication extra-financière et *reporting* sociétal, actions de formation, d'incitation et de motivation des salariés.

## **LES FONDEMENTS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DES ESR**

La mise en œuvre d'une stratégie socialement responsable implique une reconfiguration organisationnelle de l'entreprise, dont la conception et le pilotage reposent sur un vaste champ de concepts et de modèles relevant de la théorie des organisations.

### **Les concepts et les modèles du changement organisationnel**

Lewin (1951) puis Burns et Stalker (1966), ont été les premiers à s'interroger sur la capacité d'adaptation de l'organisation de l'entreprise à différents états de son environnement technologique, économique et social. Ils distinguent deux types de modèle organisationnel: le modèle « mécanique », qui se caractérise par un organigramme hiérarchisé, une faible communication interne, une forte centralisation du pouvoir, observé en environnement technologique et économique stable; le modèle « organique », participatif et flexible, adapté à des conditions environnementales instables, qui correspond a-priori à celui des ESR. Mintzberg (1971, 1980) observe que l'apprentissage de la complexité par une entreprise, implique une certaine capacité de ses dirigeants à anticiper et à interpréter les signaux du changement, à prendre les bonnes options organisationnelles et à les faire appliquer rapidement. Child (1972) présente le changement - non pas comme le mouvement naturel d'un système organisé - mais comme le produit de l'action volontariste et délibérée de ses pilotes. Confirmant cette approche planificatrice du changement, Hammer et Champy (1993), proposent de reconfigurer les processus d'activité des entreprises en utilisant des méthodes et des outils relevant de la recherche opérationnelle et des technologies de l'information et de la communication.

March et Olsen (1976) distinguent au contraire dans le changement organisationnel, une alternance de phases d'exploration et d'exploitation, marquées par des niveaux de connaissances, des types d'interaction et des degrés d'implication différents selon les positionnements des acteurs. Starbuck et al. (1983) observent que le changement suit un processus chaotique qui ne peut être rationalisé qu'a-posteriori, car « ne résultant pas d'actions rationnelles induites par des décisions rationnelles ». Vas et Ingham (2002) présentent le changement comme étant le résultat d'un processus politique conditionné par des jeux de pouvoir entre les acteurs liés à l'entreprise. Les pilotes du changement doivent s'efforcer de rallier les personnes favorables à leurs projets afin d'en éviter ou d'en écarter les opposants ou les réticents. Vas (2005) s'efforce de concilier les approches précédentes en

proposant un méta-modèle constructiviste couvrant l'ensemble du processus de changement, avec une phase d'initiation ou de lancement du projet, une phase d'activation ou de mise en œuvre du projet, et une phase de consolidation ou d'instrumentalisation du projet.

### **Les implications humaines des reconfigurations organisationnelles**

Quelque soit son processus, le changement organisationnel exige des efforts d'adaptation de la part de ses acteurs. Argyris et Schon (1978) qualifient « d'apprenants » les processus organisationnels, les assimilant à des boucles d'interacts entre leurs participants, encadrées par des normes et des règles. Pettigrew et al. (2001) construisent un modèle d'analyse contextualiste, destiné à améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise, qui comporte trois étapes : l'analyse du contexte du changement, le formatage de son contenu et le processus de réorganisation. Les obstacles éventuels à cette dernière peuvent résider, selon lui, dans une perception biaisée des mutations de l'environnement, des enjeux et des objectifs du changement, de la programmation et du contrôle nécessaires de sa mise en œuvre. La reconfiguration organisationnelle peut ainsi susciter diverses formes de résistances parmi ses acteurs, notamment lorsqu'ils n'en perçoivent pas les enjeux ou les trouvent contradictoires (Braganza et Myers, 1997), qu'ils n'en ont pas assimilé le sens (Claveau et al., 1998), qu'ils l'ont jugée « insuffisamment participative » (Millagan, 1999), « excessive » (Zajac et al., 2000 ; Stensaker et al., 2002), « stressante » ou « fatigante » (Abrahamson, 2004).

Louart et al. (2003) observent que les changements les mieux acceptés par le personnel sont plutôt réguliers et progressifs. Lorsqu'ils sont irréguliers et récurrents, ils peuvent causer un stress organisationnel parmi les salariés. Lorsqu'un écart ou un délai anormal est perçu entre les annonces (ou les « promesses ») de changements par les dirigeants et leurs réalisations concrètes, l'efficacité du processus est généralement compromise (Alvarez, 2006).

### **Les reconfigurations organisationnelles engendrées par la mise en pratique de la RSE**

La RSE engendre un « nouveau modèle de développement de l'entreprise » qui implique de nouveaux modes de gouvernance et d'organisation (Bansal, 2002), mais les implications organisationnelles de la mise en œuvre d'une stratégie de RSE ont fait l'objet d'un nombre encore limité de travaux scientifiques.

La notion de RSE, initiée par Bowen (1953), est notamment fondée, selon Donaldson et Preston (1995), sur le concept de « contrat social » entre l'entreprise et ses parties prenantes

directes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients) et indirectes (administrations, collectivités locales, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile...).

Elkington (1998) avance la notion de « *Triple Bottom Line* », qui repose sur trois piliers respectivement économique (la recherche de la rentabilité et de la pérennité de l'entreprise), social et sociétal (la quête d'équité sociale et le respect des droits de l'homme), et environnemental (la volonté de protéger l'environnement et de préserver les ressources naturelles).

Carroll (1991) propose une pyramide à quatre étages: les responsabilités économiques, qui contraignent l'entreprise à réaliser des profits et à assurer sa pérennité; les responsabilités juridiques, qui imposent à l'entreprise de se conformer à la législation et aux normes en vigueur; les responsabilités philanthropiques, qui témoignent de la volonté de l'entreprise d'améliorer le bien-être de la société; les responsabilités éthiques, qui impliquent que l'entreprise respecte les attentes des parties prenantes et les codes de conduite établis par la société.

Gond (2004) privilégie la notion de performance durable (globale ou soutenable), qui recouvre les performances économique (ou financière), sociale, environnementale et sociétale. La performance sociale mesure – au sens strict - l'exercice de la responsabilité de l'entreprise vis à vis de ses salariés. Elle reflète notamment l'efficacité de la GRH de l'entreprise, basée sur le respect des droits de l'homme, des lois, des règlements (internationaux et nationaux) et des normes (OHSAS, SA, ISO ...), qui encadrent l'emploi et les conditions de travail. Elle implique des actions en faveur de la création d'emplois, de l'amélioration de la santé et de la sécurité des salariés, des relations de travail (rétributions équitables, lutte contre les discriminations, gestion de la diversité...), du développement personnel (motivation, formation professionnelle, employabilité...). La performance environnementale résulte de l'effort de rationalisation, au sein de l'entreprise et de sa filière, des consommations de matières premières, d'énergie et d'utilités, de limitation des risques liés aux atteintes à l'environnement et de valorisation des déchets (par réduction et recyclage). Les pratiques « écologiques » (qualifiées également de « vertes » ou de « propres ») confèrent à leur initiateur une image d'entreprise « citoyenne » et une plus grande légitimité auprès des salariés, des clients et des actionnaires. La performance « sociétale » de l'entreprise est définie comme « une configuration organisationnelle des principes de responsabilité sociale » (Wood, 1991). Elle repose sur l'exercice de la responsabilité de l'entreprise vis à vis de l'ensemble de la société. Porter et Kramer (2011) proposent trois principaux axes d'action : la

reconception des produits et la conquête de nouveaux marchés, la reconfiguration de la chaîne de valeur de l'ESR et le développement d'écosystèmes locaux.

Martinet et Reynaud (2004) distinguent deux référentiels respectivement financier (l'entreprise est définie comme un « nœud de contrats ») et « durable » (l'entreprise est représentée comme une « communauté de pratiques »). Ces référentiels donnent lieu à deux types de *reporting* des performances: le *reporting* financier, à caractère obligatoire, destiné aux actionnaires, soumis à des normes comptables internationales (IAS/IFRS, directives européennes de 2002 et 2003) et nationales, ainsi qu'aux réglementations établies par les régulateurs boursiers ; le *reporting* sociétal , à caractère obligatoire pour les sociétés cotées et/ou de plus de 500 salariés et volontaire pour les autres, destiné à toutes les parties prenantes, encadré par des dispositions de natures et d'origines diverses: des normes internationales comme le référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*); des normes nationales, fixées par des lois (comme la loi française NRE qui impose aux sociétés cotées la publication annuelle d'un « rapport du développement durable » ), des guides édictés par des agences publiques (comme le guide SD 2100 AFNOR, les normes AA1000, SA 8000...), des tableaux de bord proposés par des laboratoires de recherche (Edvinson et Malone, 1999; Hoockerts, 2001), par des fédérations professionnelles (Académie des sciences comptables, 2007 ; cahier technique de la DFCG, 2010...), par des agences de notation sociales (Vigéo, Ethibel, KLD...) et des cabinets de conseil (Terra Nova...).

Igalens (2004) indique comment construire et évaluer ces rapports, tandis que Rivière (2009) mesure les implications comptables du *reporting* sociétal. Savall et Zardet (2008) étendent la réflexion à l'ensemble du processus de normalisation et de formation. La mise en place de ces systèmes de pilotage et de contrôle implique, selon Power (2005), trois types d'audit applicables aux ESR: l'audit des certifications (conformité aux normes), l'audit éthique (respect des règlements), et l'audit des risques internes et externes.

Jenkins (2004), Roberts et al. (2006), puis Spencer et al. (2007), identifient les enjeux du développement durable pour les entreprises, comparent leurs pratiques, étudient les formes de résistances au changement engendrées par la responsabilisation sociale et environnementale de l'entreprise. Capron et Quairel ( 2007) révèlent que la mise en pratique de la RSE se traduit par des modifications dans l'organisation et notamment, par la création d'une nouvelle fonction « développement durable ». Ils précisent que cette fonction peut être assurée par une personne et/ou par un comité ad hoc. Leurs missions sont orientées plutôt vers la communication avec les parties prenantes ou vers la recherche d'opportunités stratégiques. La

mise en place de procédures encadrant les conditions d'exercice de la RSE et la sensibilisation du personnel, font partie des missions du responsable « développement durable », mais aussi de la DRH.

Les résultats d'une enquête réalisée en 2004 par le cabinet Mazars auprès des entreprises cotées ayant engagé une démarche de développement durable, corroborent les analyses de Capron et Quairel : cette démarche passe, pour 58 % des entreprises, par la mise en place d'un responsable attitré du développement durable, directement rattaché à la direction générale (50%), à la direction de la communication (11,5 %), à la DRH (7,7 %) ou à la direction des activités industrielles (7,7 %). Une étude réalisée en 2010 auprès de cadres dirigeants révèle que le pilotage d'une ESR implique la maîtrise du management de projet, nécessite la mise en place d'une communication extra-financière et d'un système de *reporting* sociétal, exige la construction de nouveaux systèmes comptables, de contrôle et d'audit, ainsi que l'engagement d'actions adaptées de formation, de stimulation et de motivation des salariés (Pluchart, Gnzou, 2010).

En conclusion, la revue de littérature montre que le changement organisationnel «reste un thème largement protéiforme, qui n'a donné lieu à l'élaboration d'aucune théorie unique » (Vas et Ingham, 2002). Elle révèle également que les recherches portent plutôt sur les enjeux, les stratégies et les référentiels, que sur la gouvernance et l'organisation des ESR. Elles analysent en particulier les facteurs et les effets de l'application de nombreux concepts, référentiels normatifs, guides opératoires, systèmes d'information... engendrés par le DD. Plusieurs études sont appliquées à des séquences ou à des fonctions isolées du processus de changement organisationnel, et notamment, à celles du diagnostic stratégique, de la gouvernance partenariale ou du *reporting* sociétal, mais elles ne couvrent pas l'ensemble du processus de pilotage, dont les différentes phases doivent être pourtant intégrées ou en synergie pour être pleinement efficaces. Elles n'analysent qu'incidemment les discours ou les actions de fonctions spécifiques de l'entreprise - notamment de la fonction GRH - pour les orienter ou les encadrer. Ce constat des limites de la recherche appliquée à la RSE justifie la présente étude.

## **LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

La revue de littérature montre que la responsabilisation sociale et environnementale de l'entreprise s'inscrit dans un processus global et progressif, pluridisciplinaire et séquentiel,

plus ou moins planifié ou chaotique, dont le pilotage relève du management de la complexité. Les recherches concluent notamment à l'exercice de rôles spécifiques par les différentes fonctions de l'entreprise – et notamment, de la DRH – à chaque phase du processus : perception des enjeux, fixation des objectifs, lancement et pilotage des projets, *reporting* et contrôle des actions, communication, formation et motivation des acteurs du changement.

### **Une problématique soulevée par les milieux scientifique et professionnel**

La problématique soulevée par la recherche porte sur les perceptions du rôle de la DRH dans les reconfigurations des organisations (des structures, des processus et des systèmes), des ESR. Elle s'efforce, suivant une démarche socio-compréhensive, de construire une représentation du changement organisationnel engagé par les ESR, des résistances au changement qu'il suscite et des pratiques mises en oeuvre par les DRH pour en limiter les effets. Elle vise à identifier les perceptions des objectifs et des comportements des MRH dans l'accompagnement du changement, au cours des phases successives d'identification des enjeux sociaux et environnementaux, de sélection et de lancement des projets, de prévention et de limitation des résistances au changement, de communication extra-financière et de *reporting* sociétal, et enfin, de formation, stimulation et motivation des salariés.

### **Une méthodologie qualitative de recherche**

Ces perceptions ont été recueillies auprès d'un échantillon de 32 managers des ressources humaines (MRH), membres de la FNCD<sup>1</sup>. Les entreprises représentées ont été sélectionnées par tirage aléatoire parmi une population de référence d'environ 1200 sociétés publiant chaque année un rapport du développement durable et employant plus de 500 salariés. Parmi les 70 MRH contactés, 32 ont accepté de répondre à un questionnaire<sup>2</sup>. L'échantillon réel ainsi constitué a été jugé globalement représentatif de la population ciblée. Le questionnaire a été adressé par mail aux membres du panel ainsi constitué, puis a été administré en face à face (de mars à juin 2010) par une série d'entretiens semi-directifs avec relances (enregistrés), d'une durée comprise entre environ 55 et 115 minutes. Des mails de relance ont été adressés dans 14 cas, afin de préciser les réponses à certaines questions. Le questionnaire a permis de dresser des typologies des perceptions par les DRH de leurs rôles spécifiques dans le cadre du processus de changement organisationnel. Les données recueillies ont été classées dans des

---

<sup>1</sup> Fédération Nationale des Cadres Dirigeants salariés.

<sup>2</sup> Soit 5 DRH, 17 directeurs-adjoint ou responsables de département de la DRH, 7 directeurs de la communication et 3 directeurs du développement durable (rattachés à la DRH).



matrices thématiques, puis soumises à des analyses de contenu (selon la recommandation de Bardin, 2001), et croisées avec les données recueillies dans les principaux de communication financière des ESR. Dans la présentation des résultats, des extraits des *verbatim* ont été rapportés à titre d'éléments de preuve des argumentaires développés. La synthèse des résultats de la recherche a été adressée aux membres du panel interrogé, qui ont validé leurs réponses et ont pu apporter des compléments de réponses aux questions posées.

## **LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les réponses aux questions posées aux 32 MRH engagés dans un processus de responsabilisation sociale et environnementale de leurs entreprises, révèlent la diversité de leurs perceptions du phénomène et de leurs rôles d'accompagnement.

### **La perception par les MRH des enjeux des volets social et sociétal de la RSE**

Tous les répondants estiment que la responsabilisation sociale et sociétale constitue un axe prioritaire ou important de la stratégie de l'entreprise. Elle répond d'abord à l'obligation de respecter les dispositions des codes, lois, règlements, conventions, normes..., qui encadrent les relations du travail (32 citations). Les actions, négociées dans le cadre des relations professionnelles, en faveur de la « sécurité et de la santé au travail » (32 citations), de « l'amélioration des conditions de travail » (25 citations), de « l'employabilité des salariés » (19), du « développement personnel de chaque employé » (17), de « la justice ou de l'équité organisationnelle » (8)..., sont perçues comme les principaux facteurs d'attraction et de fidélisation des acteurs internes et externes de l'entreprise. Ces actions favorisent la valorisation du « capital humain », du « capital immatériel », du « capital organisationnel », du « capital-réseau »... de l'entreprise.

Seulement 15 enquêtés soutiennent que, dans leurs entreprises, les initiatives sociétales (orientées vers les collectivités locales, les associations, les ONG...) sont considérées comme des objectifs importants de leurs entreprises. Le panel interrogé constate que la recherche de certifications de processus, d'homologations ou de labellisations de produits-services... - est de plus en plus appréciée par les candidats à l'embauche et les salariés en quête de sens à leur action (23 citations).

Les MRH interrogés reconnaissent dans l'ensemble que cette perception des enjeux de la RSE dépend des contraintes sociales, environnementales et économiques, qui pèsent sur leurs entreprises. 17 répondants citent les industries polluantes et à risques technologiques (pétrole, chimie..., qui exploitent notamment des installations classées Seveso), comme étant les plus exposées; 16 d'entre eux mentionnent les industriels et les distributeurs de produits pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité des consommateurs (notamment pharmaceutiques, alimentaires, automobiles...); 15 enquêtés estiment que les enjeux sociaux et sociétaux sont plus directement perçus par les dirigeants des entreprises employant une main d'œuvre faiblement qualifiée et/ou exposée à des risques professionnels (notamment, le bâtiment). 13 MRH citent la rivalité entre les entreprises, comme étant un facteur d'engagement en faveur de la RSE.

Tous les MRH interrogés déclarent que leurs DRH sont régulièrement consultés sur ces enjeux stratégiques de leurs entreprises, au sein du comité de direction ou du comité stratégique (12 citations), d'un comité de pilotage de projets (11) ou d'un groupe-projet (9). 18 enquêtés reconnaissent être confrontés dans leurs entreprises à des enjeux « plus ou moins contradictoires », notamment entre les volets économiques et sociaux de la RSE.

### **Les rôles de la DRH dans la sélection et le pilotage des projets sociaux et sociétaux**

Selon le panel interrogé, les priorités entre les actions sociales et sociétales engagées par leurs entreprises, sont définies sur la base des critères suivants :

- Selon les 32 MRH interrogés, les initiatives prioritaires répondent aux « obligations » du code du travail, aux dispositions des conventions collectives, aux exigences de ses contrats (de travail, de sous-traitance, d'interim...). Elles visent en premier lieu à « améliorer les conditions de travail » - notamment la santé et la sécurité des salariés - par des actions préventives et curatives.
- Selon 30 d'entre eux, les mesures plus générales en faveur de « l'amélioration de la vie dans l'entreprise » relèvent de la RSE : elles contribuent à « lutter contre les discriminations » (selon les origines, le sexe, les handicaps, l'âge, l'appartenance syndicale...), à mieux « gérer la diversité » dans le cadre des recrutements, licenciements, promotions, mutations et rétributions, ainsi qu'à « combattre toutes les formes de harcèlement et de souffrance au travail ».
- Selon 29 d'entre eux, les projets qui concourent au « bien-être » ou au « mieux-être » des salariés, contribuent également à la motivation des salariés, et donc, à leur « fidélisation »,

leur « assiduité au travail », leur « productivité » et leur « moindre résistance au changement ».

- 26 des enquêtés citent les actions engagées par leurs entreprises afin de réduire les « risques sociaux » (démotivation du personnel, démissions, baisses de productivité...), les « risques sociétaux » (notamment, les réactions des médias ou des élus locaux) et/ou comportant des risques significatifs d'échec et d'externalités négatives diverses .

- 23 répondants mentionnent les « projets sociétaux » de leurs entreprises en faveur de « l'engagement citoyen de l'entreprise », comme ayant eu un impact positif sur leurs images d'ESR. Les actions philanthropiques en faveur d'initiatives locales (clubs sportifs, associations caritatives, manifestations socio-culturelles...) sont citées par 12 enquêtés.

La procédure de sélection des attentes prioritaires des parties prenantes fait l'objet de démarches qui diffèrent sensiblement d'une entreprise à l'autre. Tous les répondants reconnaissent que la fixation des priorités revient à la Direction Générale, au Comité exécutif ou à un Comité de pilotage ad hoc. Après un inventaire des initiatives déjà prises par l'entreprise, une liste des projets prioritaires à engager est dressée à partir de plusieurs sources, principalement, les attentes exprimées par les parties prenantes les plus concernées, notamment, par les salariés de l'entreprise (32 citations), les entreprises partenaires, les fournisseurs et les grands comptes (28). Les actions-types recensées dans les guides du DD et les bonnes pratiques des concurrents, sont également citées (17).

La perception des résistances au changement suscitées par la mise en œuvre de certains projets socialement responsables, diffère sensiblement d'un répondant à l'autre:

- 24 d'entre eux estiment que la résistance a pour cause la difficulté des Directions administratives et financières (DAF) à « quantifier des coûts incertains et cachés », à « évaluer certains actifs immatériels » (comme les compétences), à « mesurer la rentabilité à long terme » attendue de certains projets socialement responsables.
- 18 indiquent qu'une résistance est observée au niveau de certains salariés en raison de leurs « doutes sur la sincérité des intentions », sur la « réalité des engagements » sociaux et sociétaux de la Direction.
- 13 estiment que la résistance de certains salariés résulte de leur conviction selon laquelle certains indicateurs portant sur les accidents du travail, l'absentéisme, les licenciements, la gestion de la diversité, les conflits du travail..., manquent de crédibilité.

- 9 répondants considèrent que certaines actions sociétales (actions de mécénat, actions coopératives...) sont considérées par certains salariés, comme la distribution à des tiers d'une valeur qui leur est due.

Les répondants sont divisés sur la place de la DRH dans le processus de reconfiguration organisationnelle.

- L'ensemble du panel observe que, dans leurs entreprises, la conduite de ces projets est assurée par le comité exécutif (ou stratégique) ou un comité de pilotage ad hoc.
- Les réponses divergent sur sa composition : 25 MRH indiquent que dans leur entreprise, il est composé du DG, du DAF, du DRH et des dirigeants opérationnels les plus impliqués ; dans 9 cas, le responsable de la communication est un membre actif du comité. 5 enquêtés citent la présence dans le comité d'un directeur du DD.
- Tous constatent qu'un représentant de la DRH est en principe impliqué dans chaque projet, mais qu'en pratique, ce principe n'est pas toujours respecté. Certains projets s'inscrivant dans le volet social et sociétal de la DD, sont en fait animés par des responsables d'autres Directions (17 citations), par la DG (6) ou par des consultants (5) .

### **Les rôles de la DRH dans la communication extra-financière et le *reporting* sociétal**

Les 32 répondants reconnaissent - avec des formulations différentes – que l'efficacité des projets socialement responsables repose sur « l'information des parties prenantes » (internes et externes), sur une « communication transparente », sur un « dialogue ouvert, sincère et constructif », sur des « relations de confiance mutuelle », sur le « respect des engagements »... Les membres du panel font état de méthodes variées de communication appliquées dans leurs entreprises et de rôles différents de la DRH dans ces actions de communication :

- Tous reconnaissent participer, à des degrés divers, à la conception et à la diffusion du *reporting* sociétal (certains le qualifient de « durable » et d'autres de « global ») de leurs entreprises ; ils s'efforcent de transformer progressivement le rapport de gestion et le rapport du développement durable en « outil de pilotage stratégique et opérationnel », afin qu'il « reflète le métier, l'organisation et la culture de l'entreprise ».
- 29 MRH interrogés mentionnent la difficulté (certains évoquent « l'impossibilité ») de mesurer - à l'aide de quelques « indicateurs de la performance globale » - la capacité de leur entreprise à gérer ses responsabilités vis à vis de ses parties prenantes, à faire face à

ses obligations sociales (*social obligations*), à ses responsabilités sociales (*social responsibility*) et à la satisfaction des besoins de la société civile (*social responsiveness*).

- Les enquêtés constatent que les indicateurs sociaux et sociétaux de leurs entreprises apportent des réponses « satisfaisantes » (16 citations), « suffisantes » (9), « partielles » (4), « concrètes » (4)..., aux attentes des parties prenantes, et notamment des salariés.

Les répondants citent quatre modes différents de sélection des indicateurs sociaux et sociétaux, pratiqués par leurs entreprises:

- les données du bilan social (32 citations);
- les indicateurs du *reporting* des entreprises concurrentes (29);
- les informations attendues par les parties prenantes (27);
- les référentiels de la *Global Reporting Initiative* et de la loi NRE (15).

Les enquêtés sont plutôt sceptiques sur l'intérêt (19 citations) d'intégrer le rapport du développement durable dans le rapport annuel de leur entreprise et de construire un système de *reporting* sociétal sur le modèle du *balanced scorecard* (tableau de bord équilibré) ou celui de la « cartographie stratégique », conçus par Kaplan et Norton (1992, 2004).

Tous les membres du panel soulignent que le *reporting* sociétal ne constitue qu'un des vecteurs de la communication extra-financière. Les principales autres actions de communication extra-financière de leurs entreprises sont les suivantes :

- le bilan social (32);
- un chapitre du rapport annuel consacré aux initiatives sociales, sociétales et environnementales (31 citations);
- une lettre d'information (*newsletter*) semestrielle ou annuelle, sur les actions de l'entreprise en faveur du DD (21 citations);
- un site (intranet ou extranet) interactif sur lequel les personnels, les fournisseurs et les clients peuvent s'exprimer sur les initiatives de l'entreprise (20 citations).

Les principales informations destinées aux parties prenantes portent sur des progrès les plus significatifs mesurés par les indicateurs (32 mentions), des investissements socialement responsables importants (32), de nouvelles certifications ISO, OHSAS..., des obtentions d'éco-labels ou de prix (30), des améliorations sensibles des conditions de travail (30), un renforcement de certains contrôles (21)...

Selon les enquêtés, la construction d'un système de communication extra-financière et de « *reporting* sociétal » a eu des implications sur les procédures d'audit et contrôle de leur entreprise:

- en matière d'audit, elle a exigé une évaluation de l'efficacité de l'organisation et des pratiques socialement responsables de l'entreprise, basée sur des comparaisons (*benchmarking*) avec celles d'autres entreprises concurrentes ou non (26 citations) ;
- en matière de contrôle, elle a entraîné une évaluation plus précise de la « rentabilité globale » des projets, de certaines de leurs externalités positives et négatives en termes quantitatif et qualitatif (22 citations).

Les réponses sont contrastées sur les rôles qu'assument la DRH dans la communication extra-financière. Les répondants indiquent que leurs DRH sont chargées de collecter et de vérifier les données sociales (et parfois sociétales) des actions de communication interne (32 citations), d'organiser et de lancer ces actions (30), de participer à la construction d'un système de *reporting* sociétal (25) et d'un « baromètre du DD » (5). Ces contributions reposent notamment sur des enquêtes auprès du personnel (19), qui sont réalisées dans le cadre des entretiens annuels d'appréciation-évaluation (17) ou d'enquêtes (réalisées principalement par des consultants extérieurs) préalables à des actions de sensibilisation ou de formation.

### **Les rôles de la DRH dans les actions de formation, de stimulation et de motivation des salariés.**

Tous les enquêtés admettent que la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilisation sociale et environnementale a offert une opportunité de mobilisation interne permettant « d'informer » et de « former », mais aussi de « stimuler » et de « motiver » le personnel. Le panel observe qu'une telle stratégie a reposé sur des objectifs collectifs et individuels assignés aux membres des groupes de projets, mais aussi à l'ensemble du personnel de l'entreprise. 9 répondants observent que la mise en œuvre de cette stratégie a nécessité la mise en place d'un pilotage « plus intégré » du processus d'apprentissage collectif.

Les perceptions sont dispersées sur les systèmes d'incitation des acteurs des projets (19 citations), les actions spécifiques d'information (19), les séminaires avec les managers les plus impliqués (17), les programmes de formation au développement durable (11), les revues de direction (9)... 7 répondants déclarent que, dans leurs entreprises, les entretiens de fin

d'année permettent désormais d'évaluer la contribution des salariés aux actions en faveur de la RSE, mais que cette contribution ne fait pas l'objet de mesures spécifiques d'incitation ou de rétribution.

Tous les répondants déclarent que leurs entreprises connaissent une certaine « mutation » ou « transformation » culturelle (aucun n'évoque une « révolution » ou « rupture » culturelle), qui se traduit notamment par une priorité accordée aux « valeurs et aux comportements éthiques » des acteurs de l'entreprise et de ses parties prenantes. Ils indiquent, avec des formulations différentes, que la responsabilisation sociale et environnementale engendre une « nouvelle forme de rationalité des comportements au travail » (5 citations), qu'elle soulève la question du « sens de l'action du salarié dans l'entreprise et de l'entreprise sur son écosystème » (4), qu'elle contribue à assurer la « régulation entre les aspirations sociales des acteurs des entreprises et les contraintes de l'économie de marché » (4)... Les principes éthiques de responsabilité, d'équité, de solidarité... sont les plus souvent cités ; ils sont exprimés dans une « charte déontologique » ou une « charte d'entreprise » (27 citations), qui recouvre un ensemble de « bonnes pratiques » (*best practices*) et de règles du jeu encadrant les comportements des acteurs de l'entreprise (23 citations). Ce code vise à y instaurer, selon 18 répondants, un « ordre » à la fois moral (à encourager de « bonnes mœurs » professionnelles) et disciplinaire (à sanctionner les infractions aux règles), ainsi qu'à « renforcer la confiance » entre tous les membres de l'organisation (19 citations).

## **LA DISCUSSION DES RESULTATS ET LES APPORTS DE LA RECHERCHE**

Cette enquête met en lumière la diversité des perceptions par les MRH de leurs rôles d'accompagnement des actions de responsabilisation sociale et environnementale de leurs entreprises. Elle montre en substance que les MRH affrontent une phase d'exploration plutôt que d'exploitation, des actions d'accompagnement par la DRH du processus de responsabilisation sociale et sociétale de leurs entreprises. Ils oscillent entre deux positionnements, respectivement réactif et proactif :

**Tableau 1. Typologie des pratiques de GRH  
dans le processus de responsabilisation sociale et environnementale de l'entreprise**

<i>Positionnements Phases</i>	<i>réactif</i>	<i>pro-actif</i>
Ensemble du processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-perception d'un processus plutôt chaotique</li> <li>-approche tactique et défensive, partielle et située du processus</li> <li>-position de suiveur des nouvelles pratiques</li> <li>-rôles de médiateur ou de curateur</li> <li>-participation de MRH à certains groupes de projets socialement responsables</li> <li>-rattachement à la DG des fonctions communication et développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-perception d'un processus relativement planifiable</li> <li>-approche stratégique et offensive, globale et intégrée du processus</li> <li>-position de pionnier de nouvelles pratiques</li> <li>-rôles de veilleur et de régulateur</li> <li>-participation du DRH au comité exécutif ou au comité de tutelle des projets</li> <li>-rattachement à la DRH des fonctions communication et développement durable</li> </ul>
identification des enjeux sociaux et sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>-approche aléatoire et informelle des enjeux</li> <li>-perception d'enjeux centrés sur la gestion des risques sociaux et sociétaux de l'entreprise</li> <li>-priorité au respect des lois et des conventions des relations du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-approche systématique et formalisée des enjeux</li> <li>-perception d'enjeux centrés sur l'engagement de l'entreprise à l'égard des parties prenantes</li> <li>-priorité au développement du capital social de l'entreprise et au développement personnel de ses salariés</li> </ul>
limitation des résistances au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sélection des projets en fonction des risques encourus et des performances attendues</li> <li>-conception des projets en fonction des normes du DD</li> <li>-gestion des résistances au changement par des pratiques conventionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sélection des projets en fonction de leurs potentiels de création de valeur partageable entre les parties prenantes</li> <li>-conception des projets en fonction de la stratégie globale de l'entreprise</li> <li>-prévention et réduction des résistances par de nouvelles pratiques</li> </ul>
communication extra-financière et <i>reporting</i> sociétal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-contribution de la DRH aux actions de communication et de <i>reporting</i> social</li> <li>-rôle limité à la communication interne</li> <li>-discours centrés sur les bonnes pratiques</li> <li>-discours destiné à lever les ambiguïtés de la RSE</li> <li>-action ciblée sur le personnel de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pilotage des actions de communication et de <i>reporting</i> sociétal</li> <li>-rôle étendu à la communication externe</li> <li>-discours axés sur les valeurs éthiques</li> <li>-discours destiné à réduire les contradictions de la RSE</li> <li>-action étendue à toutes les parties prenantes</li> <li>-intervention dans les processus d'audit et de contrôle interne</li> </ul>
formation, stimulation et motivation des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-action centrée sur la formation aux normes du DD</li> <li>-recours limité aux systèmes conventionnels de stimulation et de motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-action en faveur de la sensibilisation et de la motivation des salariés</li> <li>-recours à des systèmes innovants de stimulation financière et non financière</li> </ul>

Source : l'auteur



Au plan scientifique, l'étude - qui revêt un caractère exploratoire - vient confirmer les principales recherches antérieures, selon lesquelles la reconfiguration des systèmes de pilotage de l'entreprise socialement responsable s'inscrit dans un processus durable et global, séquentiel et transversal, mais aussi, irrégulier (sinon chaotique) et paradoxal. Elle montre également que ce pilotage requiert une certaine forme de management de la complexité, exigeant des discours et des pratiques spécifiques de GRH. Elle révèle que les MRH sont sensibles aux enjeux du DD et de la RSE, qu'ils en connaissent les principes, mais qu'ils ont des perceptions différentes des rôles qu'ils exercent (ou doivent exercer) dans les comités stratégiques ou les comités de tutelle, au sein ou auprès des groupes de projets, et sur les processus et les systèmes de *reporting*, de communication extra-financière, de stimulation et de motivation du personnel. Ils témoignent de visions dans l'ensemble insuffisamment intégrées du processus global de responsabilisation de leurs entreprises et des synergies à dégager dans le temps et dans l'espace, entre les séquences et les acteurs (parties prenantes) de ce processus.

Au plan managérial, ces observations ont été jugées utiles par tous les répondants au questionnaire, car les guides pratiques en usage se limitent le plus souvent à rappeler des principes, des règles, des normes..., applicables par l'ensemble des managers de ESR, quelque soit leurs fonctions et leurs métiers. L'analyse de processus réalisée dans le cadre de cette recherche compare les pratiques concrètes exercées par les DRH des ESR.

Cette recherche présente toutefois certains biais qui en limitent la validité interne et externe. Une première limite est inhérente à la taille réduite et à la représentativité partielle de l'échantillon de managers interrogés. La seconde réside dans l'ampleur du terrain observé, le questionnaire portant sur les différents maillons de la chaîne de pilotage, mais cette approche globale est inhérente à la problématique soulevée, dont le traitement nécessite de tester la nature plus ou moins intégrée et apprenante de l'organisation de l'ESR. Les autres limites sont imputables aux biais cognitifs (dus à la relative méconnaissance par plusieurs managers de certains concepts et outils du DD), aux biais de contamination, aux biais de conservatisme et de mémoire sélective (dus à la nature plus ou moins éthique des comportements observés), ainsi qu'aux effets de raisonnement affectif (parfois appliqués aux questions sociales et sociétales). Leur portée a été limitée par une démarche basée sur le triangulation de données primaires et secondaires, par la restitution partielle du *verbatim* et par la validation de la synthèse des résultats par les répondants.

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

La recherche révèle que les MRH des entreprises sont conscients de l'extension aux principales parties prenantes des principales missions qui leur incombent vis à vis des salariés. Elle confirme le caractère contingent de leurs missions. Elle souligne leur caractère plutôt défensif (le management des risques légaux et sociaux est prioritaire), partiel (certaines fonctions sont privilégiées) et constructiviste (les MRH et les salariés co-construisent une organisation apprenante). Elle révèlent que les managers interrogés sont plus concernés par les problématiques stratégiques et organisationnelles que par les pratiques et les systèmes de formation, de stimulation et de communication extra-financière. Toutefois, aucun ne semble avoir une perception globale et intégrée de leurs différents rôles dans le processus de changement. L'étude laisse également apparaître que les différents types du *Responsible Process Reengineering* des ESR engendrent plusieurs formes de résistance au changement, notamment en phase d'initialisation des projets. La prévention et la limitation de ces résistances repose sur la capacité des MRH à instaurer un nouveau mode de management visant à identifier et hiérarchiser les enjeux, à harmoniser les discours, à intégrer les systèmes, à coordonner les comportements et à faire converger les valeurs des diverses parties prenantes de l'ESR. Cette observation invite à poursuivre des recherches sur la même thématique en convoquant notamment la théorie des conventions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (2004), "Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burn-out", Boston, *Harvard Business School Press*.
- Alas, R. (2007), "The triangular model for dealing with organizational change", *Journal of Change Management*, vol. 7, n° 3-4, p. 255-271.
- Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial, *Entreprises et histoire*, n° 42, p. 84-104.
- Argyris C., Schon D. (1978), *Organizational Learning: a Theory of action Perspective*, Addison Westley.
- Bansal P. (2002) : « The corporate challenge of sustainable development », *Academy Management Executive*, vol. 16(2), p. 122-131.
- Bardin L.(2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York.
- Braganza, A. et A. Myers (1997), "Issues and dilemmas facing public and private sector organisations in the effective implementation of BPR", *Working paper, Cranfield School of Management*.
- Capron M., Quairel F.(2007), *la responsabilité sociale de l'entreprise*, col repères.

- Carroll A.B. (1991) : « The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34 (July-August) : 39-48.
- Child, J. (1972), “Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice”, *Sociology*, vol. 6, n° 1, p. 2-22.
- Claveau, N., Martinet, A.-C., Tannery, F. (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 120, p. 70-87.
- Commission européenne (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission européenne, Bruxelles.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20(1) : 65-91.
- Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Gond J.P. et Leca B. (2004), « La construction de la notation sociale des entreprises ou l’histoire d’ARESE », *Sciences de la société*, n°62, mai, p.189-207.
- Hammer M. et Champy J., (1993), *Le reengineering, réinventer l’entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod.
- Igalens J. (2004), “comment évaluer les rapports de développement durable”, *Revue Française de Gestion*, vol.30,n°152, pp.151-166.
- Jenkins H (2004), “A critique of conventional CSR theory: an SME perspective”, *Journal of general management*, 9(4), pp.55-75.
- Jones A (2001) : « Social responsibility and the utilities », *Journal of Business Ethics*, vol. 34(3-4) : 219-229.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), “The Balanced-Scorecard, Measures that drives Performances”, *HBR* jan-feb.,71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2006) , *Aligment*, Harvard, HBS Press.
- Kavanagh, M.H., Ashkanasy, N.M. (2006) ;“The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger”, *British Journal of Management*, vol. 17, p. S81-S103.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York : Harper and Row. Traduction française : Décisions de groupe et changement social, in Lévy (dir.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris : Dunod, 1978, p. 498-519.
- Louart, P., Greenan, N., Bernoux, P. et F. Rowe (2003), « Débat transversal : le changement organisationnel », in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, p. 156-171.
- Martinet A.C. et Payaud M.A. (2008), « Formes de RSE et entreprises socialement responsables, une hybridation des stratégies », *17<sup>e</sup> journées des IAE*.
- Millagan P. (1999), « Corporate social responsibility as a participative process », *Business Ethics, an European View*, 108, pp.43-49.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. et K. S. Cameron (2001), “Studying organizational change and development: Challenges for future research”, *Academy of Management Journal*, août, vol. 44, n° 4, p. 697-713.
- Pluchart J.J. (coord) , “la responsabilité de la PME et le reporting sociétal”, *Cahier technique DFCG*, 2010.
- Porter M., Kramer M., “The big idea: creating shared value“, *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- Power (2004), *La sûreté de l’audit, l’obsession du contrôle*, ed. La Découverte, Paris.
- Rivière J.(2009), « le reporting sociétal au sens de la littérature en comptabilité financière », *colloque ISEOR*.
- Savall H. et Zardet V. (2008), « tétranormalisation , pilotage stratégique et organisation », *17<sup>e</sup> journées des IAE*.

- Starbuck, W. H. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 91-102.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., Haueng, A. C. (2002), "Excessive Change: Coping Mechanisms and consequences", *Organizational Dynamics*. vol. 31, n° 3, p. 296-312.
- Vas, A. (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, vol. 9, n° 2, p. 21-36.
- Vas, A. et M. Ingham (2002), *Towards a Multi-paradigmatic Analysis of Organisational Change Processes : a Case Study Approach*, IAG, Université Catholique de Louvain.