



**HAL**  
open science

## Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines

Amaury Grimand, Isabelle Vandangeon-Derumez

► **To cite this version:**

Amaury Grimand, Isabelle Vandangeon-Derumez. Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. Actes du 21ème congrès de l'AGRH, Nov 2010, Saint Malo, France. hal-04470547

**HAL Id: hal-04470547**

**<https://hal.science/hal-04470547>**

Submitted on 21 Feb 2024

**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.

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



## **Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines**

**Amaury GRIMAND**

Professeur des Universités

CEREGE - IAE de Poitiers

20 rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639 - 86000 Poitiers

[agrimand@iae.univ-poitiers.fr](mailto:agrimand@iae.univ-poitiers.fr)

**Isabelle VANDANGEON- DERUMEZ**

Maître de Conférences

IRG - Université Paris EST

Place de la Porte des Champs - 4 route de Choisy

94 010 Créteil Cedex

[vandangeon@univ-paris12.fr](mailto:vandangeon@univ-paris12.fr)

### **RESUME :**

Sur la base de deux études de cas, cette communication propose de formaliser deux modes d'appropriation des démarches RSE par la fonction Ressources Humaines. Ces deux modes d'appropriation, l'un faisant référence à un processus contraint et instrumental et l'autre à un processus exploratoire et managérial, révèlent des impacts différents sur la façon d'exercer la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise. Le premier insiste sur le rôle d'expert administratif et de partenaire stratégique de la fonction, alors que le second lui met l'accent sur les rôles de champion des salariés et d'agent du changement (selon la typologie des rôles d'Ulrich, 1996). Mais l'analyse approfondie des deux études de cas, complétée par une troisième étude de cas, traduit une hybridation des modes d'appropriation (d'un processus contraint à une dynamique de construction collective et d'un apprentissage localisé à des connaissances institutionnalisées), marquant le caractère plus complémentaire qu'antagoniste des deux modes d'appropriation des démarches RSE par la fonction Ressources Humaines.

**MOTS CLEFS :** RSE, Processus d'appropriation, Fonction RH, Apprentissage, Parties Prenantes

# **Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction RH**

## **INTRODUCTION**

La RSE est devenue aujourd'hui une figure imposée du discours des entreprises, mais aussi un élément structurant de leurs actions. Pour autant, le concept reste polymorphe, traduisant des approches différenciées selon les pays et des stratégies hybrides au sein des organisations (Martinet et Payaud, 2008). Qu'en est-il de la réalité des démarches RSE déployées au sein des entreprises ? Comment les acteurs organisationnels s'en saisissent ? Quels sont les points de tension mais aussi les apprentissages induits par le déploiement des démarches RSE en organisation ? Ces questionnements sont traités dans notre analyse à travers le prisme de la fonction Ressources Humaines. En effet, la RSE, censée comporter trois dimensions (sociale, économique et environnementale) est souvent initiée en mettant l'accent sur le volet social. Par ailleurs, ce volet social est fortement dépendant d'un cadre réglementaire, national et international, confrontant les directions ressources humaines à la recherche d'un difficile équilibre entre la volonté de se conformer à la réglementation en vigueur et la volonté de faire preuve d'innovation en la matière.

Partant des controverses et tensions qui traversent le champ de la RSE, ainsi que de la vision de la RSE dans la littérature en GRH, la contribution met en évidence deux modes d'appropriation. A partir de l'analyse de deux études de cas, caractérisant un mode dominant par rapport à l'autre, nous avons pu évaluer les impacts de ces modes d'appropriation des démarches RSE sur les rôles, les enjeux et les modes d'instrumentation de la fonction Ressources Humaines. Cette analyse nous conduit à nous interroger sur la complémentarité des modes d'appropriation des démarches RSE.

## **I - LA RSE : GENESE ET CONTROVERSE**

De nombreux écrits inscrivent les fondements de la RSE dans les travaux de l'américain Bowen (1953) qui reconnaît aux dirigeants d'entreprises des obligations morales à l'égard de la société, et s'interroge sur « *les conditions qui permettraient de faire de la Responsabilité Sociale un outil de régulation effectif de l'économie américaine* » (Aggeri et Godard, 2006 :13). Ces fondements ne mettent pas en évidence les racines à la fois culturelles et idéologiques de la RSE, ancrant les pratiques des pays dans des modèles relativement différents. Ainsi, comme le soulignent Capron et Gray (2000), les modèles français et anglo-saxon donnent deux lectures différentes de la RSE. Le modèle français s'inscrit dans une

culture bien établie depuis 1977, celle du Bilan social, plaçant les préoccupations sociales internes au cœur de l'évaluation des entreprises. Le contexte français est également marqué par une certaine conception de l'organisation et de son rôle dans la société, reconnaissant à celle-ci des objectifs rationnels autres que celui du profit (avec des formes d'organisation telles que les mutuelles, les coopératives, les associations), et à l'Etat un rôle de régulateur social. Le modèle anglo-saxon, pour sa part, prend ses racines dans la doctrine sociale de l'église et les actions philanthropiques. Allouche, Huault et Schmidt (2004), reprenant une étude de Maignan et Ralston (2002), expliquent que dans le modèle américain, les entreprises ont une responsabilité envers les communautés, alors qu'en France celle-ci se réduit aux conditions de travail (l'état assurant, par la législation, le bien être social).

### **I.1 - La RSE un champ sous tension**

Comme le soulignent Aggeri et Godard (2006), dès les premières tentatives de formalisation, le concept de RSE est déjà sous tension. Il oppose ainsi dans les années 60-70 la vision des économistes libéraux prônant la responsabilité unique de l'entreprise de faire du profit, avec la vision de Carroll (1979) mettant en avant quatre niveaux de responsabilité: économique, légale, éthique et discrétionnaire (philanthropique). Cette vision permet de poser les bases de la RSE, mais elle inscrit également celle-ci dans un cadre de contraintes, celles qui incombent aux entreprises en plus de leurs obligations financières et légales (Aggeri et Acquier, 2008). Pour autant, elle ne précise pas directement envers qui doit s'exécuter cette responsabilité, ni s'il existe un lien entre performance sociale et performance financière<sup>1</sup>. Pour Aggeri et Acquier (2008), cette problématique est au cœur de la réflexion managériale dès le début des années 70. Une étude d'envergure conduite par Bauer distingue les notions de « Corporate Social Responsibility », et de « Corporate Social Responsiveness » (Aggeri et Acquier, Ibid). Cette dernière traduit une dimension pro-active par laquelle l'entreprise s'efforce d'anticiper les dysfonctionnements sociaux avant qu'ils ne provoquent une crise. Elle renvoie également à la capacité des entreprises à piloter le changement, et à remettre en cause régulièrement leurs modes d'action et leur style managérial (Akerman et Bauer, 1976). Inspirée en partie de cette conception se développe l'approche par les parties prenantes (ou *stakeholders theory*)

---

<sup>1</sup> A ce sujet, Aggeri et Acquier (2008) soulignent que de nombreux travaux, mobilisant des outils statistiques sophistiqués n'ont toujours pas réussi à établir de lien évident entre performance financière et performance sociale.

qui, selon Aggeri et Godard (2006), clarifie la position de Carroll (1979) en désignant les acteurs vers qui doit s'exercer la responsabilité de l'entreprise. L'intérêt de cette approche est également d'élargir le champ stratégique (restreint aux rapports entre managers et actionnaires) aux rapports de l'entreprise à d'autres acteurs clés (internes comme externes à l'entreprise) (Martinet et Reynaud, 2004).

Néanmoins, cette théorie a tendance à inscrire la problématique de la RSE dans le paradigme de la contrainte (devoirs des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes) et du contrôle, ignorant ainsi celui de la dynamique des savoirs et de l'innovation (Aggeri et Acquier, 2008). Ce tropisme à la formalisation et au contrôle est d'autant plus fort que l'équivalence implicite entre la RSE et le volet social du développement durable s'incarne dans une tendance forte à la normalisation comme en atteste la profusion des standards et référentiels normatifs. Or, pour Aggeri et Godard (2006), les pratiques d'innovation locales sont susceptibles de venir enrichir un discours stratégique. Plus encore, certaines d'entre elles peuvent constituer des démarches de régulation en tant que tel (commerce équitable, investissement socialement responsable, etc.) s'inscrivant dans la sphère économique au-delà des relais politiques. Des recherches interrogent alors sur le potentiel régulateur de telles pratiques (Capron et Quairel, 2004, projet ANR « Le potentiel régulateur de la RSE », Paris Est).

Au cœur même de la RSE s'instaure ainsi une tension portant sur ses finalités même et opposant deux perspectives :

- La première, largement inspirée de la théorie des parties prenantes, constitue l'approche dominante de la RSE. Bien que cette approche ait donné lieu à de nombreux développements souvent contrastés, Aggeri et Acquier (2005 : 2) en identifient 4 points communs : 1) L'entreprise a des *stakeholders* qui ont des exigences à son égard ; 2) Tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; 3) La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents (*responsiveness*) ; 4) La fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*. Cette approche a pu néanmoins être critiquée pour son caractère statique et sa propension à réduire les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes à une relation purement contractuelle.

- La deuxième puise sa source dans la philosophie morale en cherchant à fonder un principe de responsabilité dont on trouve notamment un écho dans les travaux de Jonas (1990) ou Sen (1999, p.96). Ce dernier envisage ainsi la responsabilité sociale comme « *la liberté et la*

*possibilité de participer aux processus politiques et sociaux qui affectent notre vie de tous les jours* » (Sen, 1999, p.96).

Dans ce travail sur les modes d'appropriation de la RSE, nous avons retenu ces deux positions et cherché à mettre en évidence leurs éléments distinctifs. Le tableau 1 contraste ainsi un mode d'appropriation qualifié de processus contraint et instrumental basé sur la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995) et un processus exploratoire et managérial basé sur les théories de l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1995, Hedberg, 1981) et également influencé par la philosophie morale. Reconnaisant la diversité des points de vue au sein de chaque courant théorique (celui des parties prenantes et de l'apprentissage) nous avons clarifié notre position à l'aide de 6 critères de comparaison.

**Tableau 1 - Deux modes d'appropriation contrastés de la RSE**

<b>Modèle de base</b>	<b>RSE processus contraint et instrumental</b>	<b>RSE processus exploratoire et managérial</b>
<b>Ancrage théorique</b>	Théorie des parties prenantes	Théorie de l'apprentissage organisationnel
<b>Postulat de départ</b>	Les attentes des PP sont connues et il est possible d'y apporter une réponse	C'est dans l'action et l'interaction que les attentes des parties prenantes se construisent
<b>La finalité de la RSE</b>	Améliorer la performance stratégique, accroître la réputation sociale. Contrôler et maîtriser les risques liés aux parties prenantes susceptibles d'influer sur la stratégie. <i>Mouvement de l'interne vers l'externe</i>	Améliorer la performance sociale et enrichir la vision stratégique. Développer un potentiel de régulation. <i>Mouvement de l'externe vers l'interne</i>
<b>Pratique</b>	Pratique sous contrainte	Pratique volontariste
<b>Pilotage de la RSE</b>	Fonction centralisée	Fonction éclatée et décentralisée
<b>Acteurs clés</b>	Parties prenantes primaires (Agences de notation, clients, fournisseurs, salariés, etc.) et secondaires (association de consommateur, partenaires publics, etc.)	La société dans son ensemble
<b>Les dispositifs RSE</b>	Dispositifs instrumentaux : normes, labels, mesure de la performance RSE, audit social, etc.	Dispositif organisationnels : groupes de travail, structure projet, communauté de pratiques, etc.

Lorsque la RSE est envisagée comme un processus contraint et instrumental, la finalité (en dehors de la création de valeur, finalité reconnue quel que soit le mode d'appropriation) consiste à montrer aux parties prenantes en quoi les politiques de l'entreprise répondent bien à

leurs attentes (mouvement de l'interne vers l'externe). Les dirigeants définissent alors à l'intérieur de ce jeu de contraintes une stratégie qu'ils imposent ensuite aux acteurs organisationnels. A l'inverse, le processus exploratoire et managérial se donne pour objet d'enrichir la vision stratégique de l'entreprise, voire de poser les fondements d'une nouvelle régulation. Un tel processus exploratoire nécessite de la part de l'entreprise une grande ouverture sur l'environnement, pour favoriser le développement de nouveaux savoirs en interne (mouvement de l'externe vers l'interne).

## **I.2 - La vision de la RSE dans la littérature en GRH**

Nombreuses sont les entreprises françaises à revendiquer une approche centrée sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). L'engagement dans une démarche RSE invite ces entreprises, si ce n'est à refondre, du moins à infléchir, d'une part les pratiques et politiques de GRH, d'autre part la philosophie gestionnaire qui les inspire et les rôles traditionnellement dévolus à la fonction RH. C'est à cette exploration croisée des liens entre GRH et RSE que les développements suivants invitent. En la matière, la relation GRH-RSE reste un champ de recherche émergent et les travaux empiriques, rares. On ajoutera qu'il n'y a pas nécessairement consensus sur la définition du périmètre des pratiques de GRH impactées par la RSE. En effet, dans une acception restrictive, certains auteurs limitent la relation GRH-RSE aux domaines de la santé-sécurité ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Plus communément, on pointera dans les quelques recherches traitant de la relation GRH-RSE un certain nombre d'invariants quant aux enjeux dominants : promotion de la diversité, développement de la formation des employés, qualité des emplois offerts (temps plein ou temps partiel, permanents ou précaires), développement de la participation des salariés, qualité du climat social et des conditions de travail.

Afin de situer l'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques et politiques de GRH, nous nous référons au concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008). L'usage de ce concept nous apparaît approprié car :

- Conçu comme un instrument de pilotage social, il permet d'apprécier le degré d'alignement des pratiques et politiques de GRH avec les principes de la RSE ;
- Dans une perspective stratégique, il permet de coordonner les différentes actions RH engagées au titre de la RSE tout en s'assurant de leur cohérence interne afin de capitaliser sur les effets-système.

Le personnel-mix s'articule autour de cinq composantes : politique salariale et sociale, valorisation sociale des salariés, climat et comportements sociaux, relations paritaires, image sociale de l'entreprise (interne et externe). L'adaptation du concept de personnel mix aux politiques RH et pratiques RH impliquées dans les démarches RSE est exposée dans le tableau 2.

**Tableau 2 - Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE (Adapté de Martory et Crozet, 2007)**

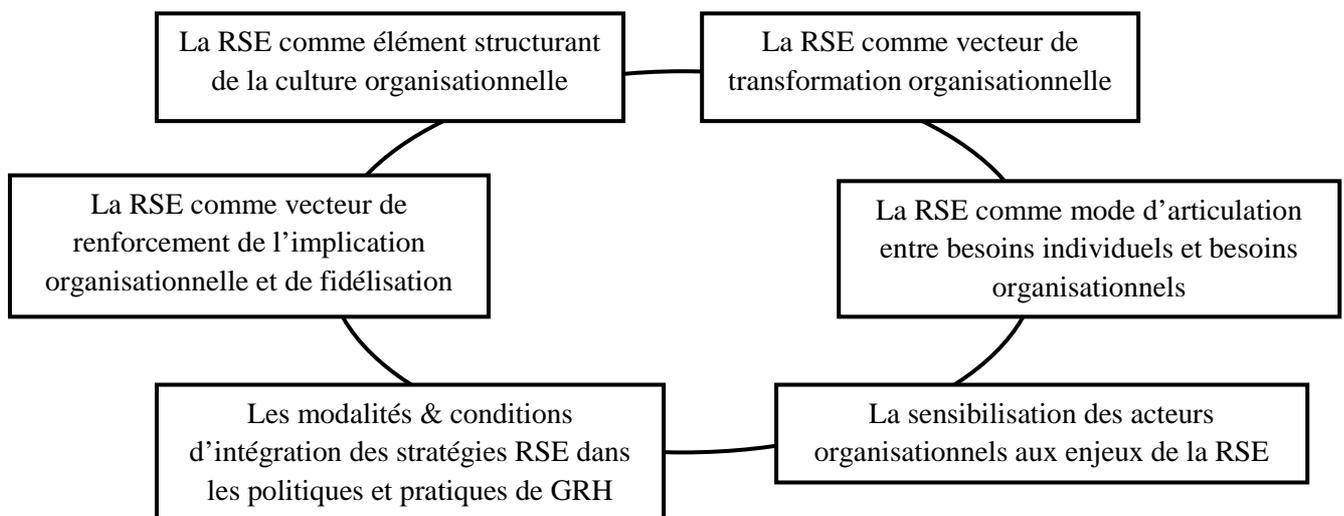
<b>POLITIQUE SALARIALE</b>	<b>Niveau des salaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer l'équité externe des rémunérations</li> </ul>
	<b>Structure de la rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'équité interne des rémunérations</li> <li>• Reconnaître les compétences acquises</li> </ul>
<b>VALORISATION SOCIALE DES SALARIES</b>	<b>Nature et qualité des emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe</li> </ul>
	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques</li> <li>• Actions de reclassement des salariés</li> </ul>
	<b>Recrutement &amp; Intégration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement</li> <li>• Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés</li> </ul>
	<b>Gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'employabilité des salariés</li> <li>• Développement de la promotion interne</li> <li>• Actions de maintien dans l'emploi des seniors</li> </ul>
	<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)</li> <li>• Formation des salariés aux Nouvelles Technologies</li> </ul>
	<b>Conditions et organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail</li> <li>• Construction d'organisations apprenantes</li> <li>• Développement du temps partiel choisi</li> <li>• Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale</li> </ul>
<b>CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX</b>	<b>Climat social Absentéisme Turnover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme</li> <li>• Réalisation d'enquêtes sur les départs</li> </ul>
<b>IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>Image interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'enquêtes de climat social</li> </ul>
	<b>Image externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec des organismes de formation</li> <li>• Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole</li> </ul>

Une analyse des codes de bonne conduite ou chartes éthiques dénote une certaine hiérarchisation dans les thématiques RH abordées comme le souligne Igalens (2008). De fait, la santé et la sécurité au travail sont fréquemment abordées de même que la discrimination à l'embauche. Le travail des enfants et le niveau des salaires constituent des thèmes récurrents, contrairement à la liberté syndicale et la négociation collective. Enfin, les thématiques de l'employabilité et de la diversité apparaissent en forte émergence

### I.3. Les effets attendus des démarches RSE sur les pratiques et les politiques de GRH

Beaupré et al. (2008) soulignent que la RSE est susceptible de contribuer à quatre défis majeurs auxquels s'affronte la GRH : le vieillissement démographique et la question du transfert de savoir-faire intergénérationnel, la flexibilité organisationnelle, la qualité du climat social, la justice organisationnelle. Constatant par ailleurs l'absence relative de recherches explorant de façon systématique le lien entre RSE et GRH, les auteurs esquissent plusieurs modalités d'investigation de ce lien :

**Figure 1 - Le lien RSE-GRH (d'après Beaupré et al., 2008)**



Ce lien RSE-GRH semble toutefois revêtir des finalités et des formes différentes selon la logique dominante d'appropriation de la démarche RSE. Une conception instrumentale du lien entre GRH et RSE établit implicitement un lien entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement dans un contexte de pénurie de la main d'œuvre. Simultanément, la prise en compte des enjeux de la RSE est censée induire à terme une réduction des coûts cachés (absentéisme, turnover,

dégradation du climat social). Une conception de la RSE comme processus exploratoire et managérial contribue davantage à faire de la RSE un vecteur de transformation organisationnelle, une opportunité de développer de nouveaux modes de régulation sociale. La RSE est ici pensée comme un concept-pivot, susceptible d'initier une refonte du système de GRH, tant du point de vue de la philosophie gestionnaire qui l'inspire que des pratiques et politiques dans lesquelles elle s'incarne.

Après avoir exposé la genèse de la RSE et son application dans le champ de la GRH, nous allons maintenant nous intéresser à deux études de cas, traduisant la mise en pratique des deux modes d'appropriation présentés dans le tableau 1.

## **II - DES TRAJECTOIRES CONTRASTEES D'APPROPRIATION**

Pour tenter de formaliser les modes d'appropriation de la RSE nous avons choisi de procéder par étude de cas. Sur la base de la littérature, portant notamment sur les stratégies RSE des entreprises, ainsi que sur la base du positionnement des modes d'appropriation de la RSE (exposés dans le tableau 1), nous avons choisi deux études de cas, représentatives d'une part du processus contraint et instrumental (l'entreprise EDF) et du processus exploratoire et managérial d'autre part (l'entreprise Boiron). Pour construire ces études de cas, nous avons procédé, comme le préconise Yin (1990) à des entretiens, mais également à des analyses de documents internes (accord RSE d'EDF, Trophées du DD, pratiques RSE du groupe EDF, rapport d'activité Boiron, accord sociaux Boiron, etc.) et des sites internet. Nous avons rencontré 5 personnes au sein de l'entreprise EDF et de ses filiales et 2 personnes chez Boiron. Ces entretiens avaient pour objectif de discuter des pratiques RSE, et plus largement des politiques RSE de l'entreprise.

A partir de l'ensemble de ces données qualitatives, nous avons formalisé les deux modes d'appropriation selon 6 dimensions : les rôles dominants de la fonction RH, les enjeux spécifiques, l'instrumentation de la RSE et modes d'usage, mode de pilotage de la démarche RSE, facteurs de risques et parties prenantes. Ces dimensions ont très rapidement émergé des terrains d'investigation comme des éléments structurant des modes d'appropriation (permet de formaliser l'appropriation selon une analyse transversale des deux cas), mais également comme faisant émerger les différences de pratiques d'une étude de cas à l'autre (analyse cas par cas). Les données nous ont ensuite permis de renseigner un tableau d'analyse des modes d'appropriation (tableau 3) selon les six dimensions. Ce tableau est discuté au regard de la littérature existante sur la fonction RH et sur la RSE.

Cependant, l'analyse des études de cas n'a pas permis d'inscrire « typiquement » chaque entreprise dans un modèle particulier. En effet, si elles marquent un processus d'appropriation dominant l'un par rapport à l'autre, elles n'ont pas eu vocation d'exemplarité, traduisant une mise en pratique littérale des deux modèles d'appropriation de la RSE et des bases théoriques correspondante. Au contraire, elles ont également mis en évidence un mode d'appropriation certes dominé par un modèle, mais sans exclure le second. Ce second niveau d'analyse est discuté dans le troisième paragraphe qui permet de présenter les modes d'appropriation, non plus, sous l'angle de l'exclusion mutuelle, mais sous celui de la complémentarité. Sans chercher à valider ce résultat par une troisième étude de cas, ce qui ne peut être fait, nous avons recherché une troisième étude de cas illustrant la continuité des deux modes d'appropriation.

## **II.1 - Les cas EDF et Boiron**

### ***II.1.1. EDF : une démarche contrôlée produisant des effets inattendus***

Au début de l'année 2005, l'ensemble des partenaires sociaux d'EDF signent un accord sur la responsabilité sociale du groupe. La particularité de cet accord cadre (impliquant l'ensemble des sociétés contrôlées par le groupe), est de traiter, outre la dimension sociale RH interne connue des représentants du personnel, des responsabilités sociétales solidaire et environnementale de l'entreprise. Il fixe ainsi non seulement le champ d'application de la RSE, mais également le respect des normes universelles, ainsi que les engagements et orientations de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, clients et sous-traitants, concernant la protection de l'environnement, la promotion de l'efficacité énergétique, la vie de la cité, les principes de gouvernance. Ces engagements se traduisent dans 20 articles complétés par deux articles relatifs à la mise en œuvre, aux modalités de suivi et de contrôle de l'application de l'accord. Sa mise en œuvre s'accompagne de la constitution d'un Comité de Dialogue sur la RS d'EDF se réunissant 1 fois par an pour définir les thèmes prioritaires et faire le bilan des actions engagées. Ce comité est seul compétent sur toutes les questions soulevées par l'application de l'accord. Il est relayé dans chaque pays par un groupe de suivi de l'accord.

Malgré cette approche relativement normée de la mise en œuvre de l'accord RSE, des initiatives originales émergent. Une filiale d'EDF dans l'est de la France (1000 salariés) ayant choisi de mettre l'accent sur la diversité, s'est fixé pour objectif de travailler sur le recrutement, l'intégration dans les équipes, la gestion des parcours professionnels et l'accès

global au marché de l'emploi des travailleurs handicapés. L'incitation pour les personnels handicapés à postuler dans l'entreprise constitue le premier chantier. La DRH crée alors un slogan afin de renforcer leur « marque employeur » : « l'énergie de nos différences ». Ce slogan est introduit dans chaque offre d'emploi pour marquer leur ouverture à la diversité. Le site internet de l'entreprise mentionne que le handicap ne doit pas être un frein à une candidature. Pour ce faire, la DRH réalise en amont un travail de diffusion des offres d'emploi, d'apprentissage et de stages, sur la base de partenariats avec des relais externes afin d'élargir les cibles potentielles<sup>2</sup>. Plusieurs partenariats sont également noués avec des associations : « actions et compétences pour les handicapés » et « Sarah » pour l'intégration, en apprentissage, des handicapés. Le recrutement de personnes handicapées incite alors la DRH à réfléchir à la structuration d'un parcours d'intégration en partenariat avec la médecine du travail, l'assistante sociale, tout en développant des formations pour le manager, afin de mieux accueillir ces personnes.

Dans une autre structure du groupe, un centre d'appel d'EDF, la nouvelle vision RSE de l'entreprise se traduit par des engagements en termes de management des hommes, avec des initiatives originales à l'époque (2005) comme la mise en place d'un groupe de travail sur le stress. Les groupes de travail constitués ont pour objet d'identifier les sources de stress et de rechercher des solutions pour réduire celui-ci, comme la mise en place d'actions de convivialité (un déjeuner d'équipe, des massages réalisés sur place dans le centre d'appel, etc.). Constitués de 4 à 5 conseillers, l'agenda de travail de ces groupes évolue progressivement. Parallèlement, on assiste à une intensification de la communication au niveau national afin de relayer les actions se déroulant sur le site. Symétriquement, chaque lundi un brief pour tout le personnel du centre permet d'échanger, de mutualiser les bonnes pratiques de gestion du stress à l'échelle du site ou de l'entreprise. En milieu de semaine, un deuxième brief est réalisé par le chef d'équipe, plus axé sur les métiers. Au-delà des ces actions managériales, le centre lance également une expérimentation sur des contrats initiative emploi (CIE) avec 10 contrats proposés à des jeunes en difficulté d'insertion. En effet, le manager estime qu'il est important, pour un centre situé à Paris dans un quartier défavorisé, de contribuer à l'insertion des jeunes. Dans cette perspective, le centre demande à des missions locales de participer à l'insertion de ces jeunes, puis il les forme, avec le souci qu'ils

---

<sup>2</sup> comme les relais emplois avec qui la filiale développe des missions locales pour les offres d'emploi d'été afin de permettre à des jeunes, qui n'ont pas d'accès à une entreprise, d'obtenir des jobs d'été

puissent acquérir un niveau général (math, français, etc.). Ces jeunes sont alors formés au métier de conseiller clientèle. Ces actions sont prises comme base de référence pour la labellisation du centre et par la suite des autres centres d'appels de l'entreprise.

Ce cas d'étude montre que, quand bien même l'entreprise adopte une démarche relativement normée, basée sur un cadre réglementaire strict (la plupart des articles font référence à des lois sur la formation la mobilité, la protection sociale, la lutte contre les discriminations, l'accompagnement des restructurations industrielles, l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise), leur mise en application peut non seulement aller au-delà des simples prescriptions légales (travail sur le stress, à l'époque), mais également donner naissance à des pratiques managériales innovantes (mise en place de partenariats avec des associations locales, réflexion sur le stress au travail, etc.).

### ***II.1.2. Boiron : une démarche innovante***

En 2007, l'entreprise Boiron compte une cinquantaine d'accords signés avec les partenaires sociaux, dont le plus ancien date de la fin des années 70. Cet accord concerne la préparation de la retraite pour les salariés. Ainsi, dès 54 ans, tout salarié de l'entreprise à la possibilité de diminuer son temps de travail en entreprise pour se consacrer à des activités externes. Cet accord repose sur une culture d'entreprise tournée vers le dialogue social, depuis plus de soixante dix ans. De fait, chez Boiron, la RSE relève plutôt d'une approche pragmatique : *« la politique sociale de l'entreprise est orientée sur la conviction que le social et l'économique sont deux dimensions de la réalité de l'entreprise à ne pas dissocier et à ne pas hiérarchiser. Car pour progresser, l'entreprise a besoin de la contribution de chaque salarié, de son savoir-faire, de sa compétence et de sa motivation. Toute motivation sociale doit trouver une source de financement durable dont la meilleure mesure est le gain de productivité. »* (Extrait du site internet 2007). Un représentant du personnel (FO) souligne dans le même registre *« Une constante ne s'est jamais démentie : le droit à la parole et à l'initiative. Quel que soit le sujet d'ordre social - organisation, conditions de travail, retraite, ... l'idée peut venir du personnel, de ses représentants, ou de la direction, ensemble ou séparément. »*.

Outre la signature d'accords, l'entreprise dégage du temps et de l'argent pour permettre aux salariés de développer leurs projets personnels (formation de reclassement, investissement dans la vie politique locale, etc.). L'entreprise entend favoriser également la créativité organisationnelle avec le projet *« Ouverture à l'art »* : ce dernier permet de créer des espaces de liberté de dialogue et d'expression, avec des rencontres d'artistes s'exprimant

sur les murs de l'entreprise, des ateliers créatif en, interne, des stages d'expression artistique, des espaces musicaux, l'amélioration du cadre de vie.

Les initiatives sont nombreuses au sein de l'entreprise, qui se considère toutefois comme une société « tout à fait normale ». Après avoir organisé des forums sur la transmission de l'information et l'authenticité et identifié les bonnes et mauvaises pratiques en la matière, des formations sur l'usage d'une « communication authentique » sont mises en place.

La démarche de l'entreprise repose à chaque fois sur l'implication et la participation des salariés. Ainsi, si les accords reposent tous sur un accord cadre allouant une partie des bénéfices annuels de l'entreprise à des actions de développement social, des groupes de travail inter-métiers transcendant les clivages géographiques de l'entreprise, réfléchissent aux nouvelles actions à entreprendre et développent des idées originales pour la répartition des bénéfices. L'expérience permet de formaliser progressivement le fonctionnement de ces groupes, sur la base de formations suivies à la demande du personnel concernant l'organisation de réunions de travail.

Cet exemple traduit bien la philosophie d'un processus exploratoire et managérial. D'ailleurs comme le souligne la personne chargée des relations extérieures chez Boiron en 2007, « *c'est dans la définition même du management que l'on trouve la notion de responsabilité sociale. Un manager doit tout faire pour favoriser l'épanouissement des personnes pour qu'elles soient plus productives.* ». L'expérience de cette entreprise montre que les dispositifs mis en place pour accompagner la réflexion individuelle et collective, sont très importants, mais qu'il est également nécessaire parfois de formaliser, d'institutionnaliser certaines de ces actions ou modes de fonctionnement (à l'image de la mise en place d'une formation à la communication précédemment évoquée).

## **II.2 – Les différents modes d'appropriation de la RSE par la GRH**

Dans cette partie, c'est moins l'impact structurant des démarches RSE sur les pratiques et politiques de GRH que nous abordons que leur incidence sur le statut même de la fonction RH et les rôles qui lui sont assignés.

### **Tableau 3 - Les modes d'appropriation de la RSE et leur impact sur le statut de la fonction ressources humaines**

	<b>LA RSE COMME PROCESSUS INSTRUMENTAL CONTRAINT</b>	<b>LA RSE COMME PROCESSUS MANAGERIAL D'EXPLORATION</b>
<b>ROLES DOMINANTS ASSIGNES A LA FONCTION RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert administratif</li> <li>• Partenaire stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champion des salariés</li> <li>• Agent de changement</li> </ul>
<b>ENJEUX SPECIFIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser/harmoniser les processus RH</li> <li>• Réduire les coûts cachés liés à une application défaillante des principes de la RSE</li> <li>• Légitimer la fonction RH via la production d'une instrumentation dédiée à la RSE</li> <li>• Réduire le « risque réputationnel » par la mise en conformité de l'entreprise avec les principes de la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer l'implication organisationnelle</li> <li>• Renforcer la culture interne autour d'une perspective RSE</li> <li>• Développer la flexibilité organisationnelle</li> <li>• Développer des modes d'écoute des salariés</li> </ul>
<b>INSTRUMENTATION DE RSE ET MODES D'USAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentation structurée et multiforme : outils d'essence législative, référentiels (standards et normes), labels, indices des fonds d'investissement ou agences de notation</li> <li>• Les outils de gestion de la RSE sont envisagés comme des vecteurs de prescription des comportements et une source de légitimité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentation faiblement structurée</li> <li>• Les outils de gestion de la RSE sont appréhendés comme un vecteur d'apprentissage et de changement</li> </ul>
<b>MODE DE PILOTAGE DE LA DEMARCHE RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage centralisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage décentralisé</li> </ul>
<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production ritualisée de données sociales : la volonté de conformation et l'excès d'instrumentation l'emportent sur la dynamique d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à capitaliser sur les initiatives locales développées par les acteurs</li> </ul>
<b>PARTIES PRENANTES CLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences de notation sociale</li> <li>• Banques et investisseurs</li> <li>• Fournisseurs et clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés et partenaires sociaux</li> </ul>

Ce tableau, issu de l'analyse des deux études de cas, permet d'aller plus loin dans l'analyse des impacts des modes d'appropriation des démarches RSE sur la fonction GRH. En premier lieu, les **rôles dominants** attribués à la fonction RH ne nous semblent pas de même nature selon l'approche dominante de la RSE adoptée par l'entreprise. Nous référant à la typologie de rôles développée par D. Ulrich (1996) à propos de la fonction RH, nous formulons ainsi l'hypothèse selon laquelle :

- Une conception de la RSE comme *processus instrumental et contraint* renforce la fonction RH dans ses rôles d'expert administratif et de partenaire stratégique. Le rôle d'expert administratif traduit la volonté d'amélioration de l'efficacité et d'efficience des processus RH par leur standardisation, leur aménagement ou leur réorganisation. La conception instrumentale de la RSE, marquée par le poids déterminant accordé aux outils de gestion de la RSE (en particulier aux normes et aux standards) en contribuant directement à la formalisation des processus RH, place l'entreprise non seulement en situation de consolider son rôle d'expert administratif mais aussi d'en étendre le périmètre. Le rôle de partenaire stratégique traduit simultanément le rôle de soutien joué par la fonction RH dans la mise en œuvre et le déploiement de la stratégie mais aussi la contribution potentielle des ressources humaines à l'avantage concurrentiel. Ce rôle de partenaire stratégique apparaît particulièrement sollicité par une conception instrumentale de la RSE. En effet, sous cette approche, l'engagement dans une démarche RSE vise en premier lieu : 1) à consolider la réputation et la légitimité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes ; 2) à faciliter l'accès aux ressources stratégiques dont elle a besoin<sup>3</sup> ; 3) à réduire les coûts cachés inhérents à une dégradation de l'image sociale de l'entreprise (perte d'attractivité organisationnelle et risque de turnover d'acteurs clés vers des entreprises à la réputation sociale plus établie). Igalens et Joras (2004), dans le même registre, soulignent que des « bonnes pratiques » de RSE constituent simultanément un levier de création de valeur actionnariale (en renvoyant par exemple une image favorable à l'égard des fonds dits éthiques) et un levier de création de valeur partenariale (à travers notamment l'instauration de relations durables avec les fournisseurs ou associations de consommateurs). Les pratiques RSE décrites à propos du cas EDF participent de cette volonté pour la fonction RH de consolider son rôle d'expert administratif, en se conformant voire en allant au-delà des prescriptions légales dans les domaines couverts par la RSE. Cette volonté s'accompagne simultanément d'un enjeu d'harmonisation des processus RH impactés, par la diffusion systématique des « bonnes pratiques ». Le rôle de partenaire stratégique n'est pas absent, la RSE pouvant être simultanément envisagée comme un levier de création de valeur actionnariale (hausse de la réputation sociale du groupe, réduction des coûts cachés et dysfonctionnements sociaux) et un levier de création de valeur partenariale (les actions initiées renforcent l'inscription de

---

<sup>3</sup> La réputation organisationnelle est susceptible en effet de développer un potentiel d'attraction auprès des investisseurs tout en améliorant les relations avec les pouvoirs publics et la collectivité.

l'entreprise dans son environnement socio-économique tout en débouchant sur de nouveaux partenariats).

- Une conception managériale de la RSE comme *processus exploratoire et managérial* renforce les rôles de champion des salariés et d'agent de changement alloués à la fonction RH. Le rôle de champion des salariés traduit l'attention portée par la fonction RH à la motivation des salariés et au renforcement de leur implication organisationnelle. Envisagé dans une démarche managériale, l'engagement dans une démarche RSE nous semble pouvoir contribuer activement à ce rôle. Il renforce en effet les formes de participation des salariés telles qu'évoquées par Amadiou et Rojot (1998) : intéressement aux résultats de l'entreprise, participation à la prise de décision, contribution à l'amélioration des conditions de travail et à la reconstruction du contenu des emplois, renforcement de l'implication organisationnelle, renforcement de l'équité interne des décisions RH. Il développe par ailleurs l'implication organisationnelle, renforce la culture interne et, partant, renforce la fidélisation des salariés. Cette dimension peut s'avérer particulièrement critique pour les entreprises de services, en raison de la relation souvent démontrée entre la qualité du climat social et la qualité de service. Le rôle d'agent de changement, pour sa part, traduit la contribution des RH à la conduite du changement et aux processus d'apprentissage organisationnel via l'action sur la culture, les structures, les comportements. L'approche managériale de la RSE, en en faisant un processus d'exploration et d'apprentissage, en favorisant une co-production des outils de gestion de la RSE avec les salariés, est susceptible de renforcer ce rôle d'agent de changement. Ce rôle est particulièrement à l'œuvre dans le cas Boiron à travers la mise en œuvre de la démarche RSE : la démarche RSE correspond en effet à un processus largement émergent, fondé sur la capitalisation des initiatives locales et l'expérimentation ainsi que le dépassement des cloisonnements organisationnels. Par ailleurs, la RSE permet de réaffirmer le statut de la fonction RH en tant que « champion des salariés » : la logique de co-construction qui anime la démarche RSE chez Boiron est garante de son appropriation par les salariés et d'un degré élevé d'implication organisationnelle.

Un deuxième volet concerne **l'instrumentation de RSE**, son degré de structuration et les conséquences induites sur les modalités d'appropriation de la démarche RSE. En la matière, la synthèse rédigée par l'IEPF en 2007, citée par Bon (2009) et portant sur 80 outils de gestion de la RSE, souligne le caractère multiforme de cette instrumentation :

- Les *outils d'essence législative* trouvent une illustration concrète dans la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) votée en France en 2002, l'article 116 de la dite loi faisant obligation aux sociétés cotées en Bourse de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels (notamment des données relatives à l'égalité professionnelle hommes-femmes ou à l'insertion des travailleurs handicapés). Rares néanmoins sont les entreprises qui étayent les données produites par des références sectorielles permettant de situer la performance relative de l'entreprise en matière de RSE.
- Les *codes de conduite* ou *chartes éthiques* peuvent être initiés par des fédérations professionnelles, des entreprises, voire des ONG... Leur structuration en fait des vecteurs des grands principes énoncés par les organisations internationales (OIT, ONU, etc.). Elle procède : 1) de la volonté d'accroître la réputation de l'entreprise en renvoyant aux parties prenantes un signal sur son engagement sociétal ; 2) d'une action de sensibilisation des dirigeants aux principes de la RSE ; 3) d'une volonté de limiter les stratégies opportunistes en signalant les comportements désormais proscrits par l'organisation.
- Les *référentiels* (standards et normes) se sont multipliés dans le champ de la RSE. La norme OHSAS 18001 pose ainsi les fondements d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail. Il existe également de nombreuses normes anglo-saxonnes, dont la SA 8000, norme sociale d'origine américaine, certifiant des entreprises qui, entre autres, respectent des exigences en matière de temps de travail et de rémunération. L'exemple de la SA 8000 éclaire par ailleurs les conséquences de la RSE sur l'extension du périmètre de la fonction RH. En effet, la norme, dans sa version réactualisée en 2008, étend le contrôle des conditions de travail de l'entreprise jusqu'à ses fournisseurs de second rang. Comme le souligne à juste titre Bon (2009), ces différentes normes, soumises à des audits indépendants, favorisent un contrôle procédural qui « *ne garantit ni une performance, ni un résultat, mais assure plutôt le respect d'un cheminement par l'entreprise* » (p. 228).
- Les *indices composites* développés par les fonds d'investissement socialement responsables (ISR) ou les agences de notation sociale viennent compléter les indicateurs de rentabilité traditionnels permettant aux investisseurs d'intégrer des critères extra-

financiers dans leurs décisions d'investissement (Bon, Ibid). A titre d'exemple, la première agence de notation sociale en France, VIGEO, évalue les pratiques de GRH à l'aune de trois critères : amélioration continue des relations sociales, valorisation des emplois et des compétences, qualité des conditions générales de travail.

- Les *outils méthodologiques*, le plus souvent multidimensionnels, s'efforcent de développer une approche intégrée de la RSE. Le tableau de bord prospectif dans sa version sociétale (*Sustainability Balance Scorecard*) permet ainsi d'intégrer la RSE au pilotage stratégique de l'entreprise. Cette extension du champ du tableau de bord prospectif est d'autant plus naturelle que l'outil initié par Kaplan et Norton, dans sa conception même, accorde une attention équilibrée aux différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés). Cet outil permet dès lors d'intégrer la RSE dans une stratégie pro-active qui en fait un élément clé du positionnement stratégique de l'entreprise et une source de différenciation concurrentielle (Naro et Noguera, 2008).

Indépendamment de la nature des outils mobilisés, l'approche instrumentale semble favoriser un usage normatif des outils de gestion de la RSE, là où la conception managériale semble induire un usage cognitif de ces mêmes outils (stimulation des apprentissages). Cette hypothèse est confortée par d'autres travaux de recherche. Etudiant l'appropriation d'une démarche RSE à l'échelle d'un conseil régional, Drevetton (2008) montre ainsi que l'instrumentation de gestion qui la porte peut être simultanément utilisée dans une optique de prescription et de conformation des comportements mais aussi comme un vecteur d'apprentissage, une opportunité de repenser les stratégies d'action par la région en matière de politique d'emploi.

S'agissant des **risques** inhérents aux deux approches de la RSE, on prendra acte de ce que :

- La conception contrainte et instrumentale de la RSE, marquée par la volonté de développer l'information sur des bases rationnelles, risque de déboucher sur une production ritualisée des données sociales. C'est ce que constatent, non sans ironie, Pigeyre et al. (2005). Dressant une filiation entre le volet RH de la RSE et le bilan social, les auteurs soulignent un risque de dérive vers « *l'affirmation du respect formel de quelques normes de portée prétendument universelles mais en réalité peu en phase avec les intérêts concrets et spécifiques des parties prenantes concernées* ».

- La conception managériale et exploratoire de la RSE favorise une appropriation plus aigüe de la démarche RSE et son inscription dans les routines de l'organisation, à travers une co-construction des pratiques entre acteurs. Elle pose néanmoins la question de la capitalisation des initiatives locales et de leur intégration dans un cadre de cohérence global. Semblable processus suppose ainsi le développement de dispositifs organisationnels *ad hoc* susceptibles d'aider à la diffusion et au partage des bonnes pratiques en matière de RSE : communautés de pratique, structures projet, dispositifs de retour d'expérience, réseaux de partenariat, etc.

Ainsi la tension entre une conception instrumentale et une conception managériale de la RSE semble-t-elle avoir des conséquences non négligeables sur le statut même de la fonction RH, les rôles qui lui sont assignés, les modes d'usage des outils de gestion de la RSE. On prendra acte toutefois de ce que les deux modèles d'appropriation de la RSE proposés restent des figures idéales-typiques et ne prétendent pas épuiser le réel.

### **III - VERS UNE HYBRIDATION DES MODES D'APPROPRIATION DE LA RSE ?**

Au delà de la formalisation des deux modes d'appropriation des démarches RSE par la GRH, les deux études de cas montrent également le caractère plus complémentaire qu'antagoniste de ces modes d'appropriation. Il s'agit, en effet, lors de l'appropriation de la démarche RSE par la GRH, de savoir doser entre un processus contraint et un processus exploratoire, comme s'efforcent de l'expliquer les développements suivants.

#### **III.1. D'un processus contraint à une dynamique de construction collective :**

Le cas d'EDF montre que la mise en pratique d'un cadre contraignant peut être à l'origine de conséquences inattendues enrichissantes pour l'entreprise elle-même. Cette idée a déjà été développée par March (1981). Tout d'abord, même si le changement est imposé (dans le cas EDF, la démarche RSE est imposée aux collaborateurs de l'entreprise) il ne peut être totalement contrôlé car les acteurs se réapproprient la prescription initiale, développent des stratégies individuelles et/ou collectives. Le cadre de contraintes initial peut, de fait, s'en trouver transformé. Par ailleurs, selon March (Ibid), c'est dans leur pratique quotidienne, dans la recherche de solutions nouvelles à leurs problèmes qu'ils peuvent être à l'origine d'initiatives innovantes. Enfin, ces effets imprévisibles (ou initiatives innovantes)

s'expliquent par une relation « lâche » entre les stratégies et les actions (Huault, 2002). Cette idée d'effets inattendus lors de changements imposés est également traitée par Balogun (2006). En analysant la mise en œuvre de changements imposés par la direction, elle montre comment les comportements et réflexions des managers intermédiaires rendent impossibles la réalisation du changement comme prévu initialement. En effet, parce ces managers sont confrontés à un changement qu'ils n'ont pas décidé, et dont ils doivent négocier les modalités avec leurs pairs et collaborateurs, ils s'engagent alors dans un processus de construction de sens qui échappe au contrôle des dirigeants (Balogun et Johnson, 2004). En analysant les interactions sociales entre managers, Balogun et al. (2005) cherchent à comprendre comment ceux-ci construisent du sens autour du changement et progressivement peuvent être amenés à en modifier le contenu et sa mise en œuvre. Agissant délibérément et consciemment, ils manipulent à la fois le contexte organisationnel et les individus qui travaillent dans l'organisation, en s'appuyant sur de nombreuses pratiques<sup>4</sup>. Pour Balogun et Johnson (2004), il est important d'accorder une attention particulière aux processus d'interactions sociales<sup>5</sup>, car se sont ces processus qui produisent des résultats inattendus et viennent modifier les résultats d'un changement imposé. Ils sont l'occasion, pour les managers intermédiaires, de se construire leur propre représentation du changement (dans notre cas de la démarche RSE), influençant alors leur façon d'agir.

Il importe dès lors pour les dirigeants d'être en mesure de gérer ces conséquences inattendues de l'imposition d'une démarche RSE. En témoignent les expériences conduites par le centre d'appel d'EDF, puis reprises à une échelle plus large par les autres centres d'appel. Par delà leur finalité initiale, les pratiques développées dans le centre d'appel s'affirment aussi comme une source d'avantage concurrentiel, (notamment pour attirer de nouveaux salariés dans les centres alors que le métier est reconnu comme ingrat), et comme vecteur d'implication organisationnelle (en offrant un meilleur service au client). L'intégration de ces expériences peut être à l'origine de nouveaux produits, nouveaux services, nouveaux modes de management et ainsi devenir ce que Barney (1991) appelle une ressource unique, ou une

---

<sup>4</sup> Les managers vont ainsi *ajuster le système de contrôle* (pour encourager les individus à soutenir le changement), ils vont *mettre en scène* le changement (manipuler les situations d'interaction de façon à ce que le message délivré, le soit de façon efficace), *regrouper les intelligences* (établir les liens entre les préoccupations et les problèmes des uns et des autres (collègues, collaborateurs et top-managers) ou encore *manager les dirigeants* (faire en sorte que les dirigeants s'impliquent davantage dans le changement).

<sup>5</sup> Ces processus peuvent être verticaux entre les dirigeants, les managers intermédiaires et autres collaborateurs ou latéraux entre managers intermédiaires essentiellement. Ils peuvent prendre une variété de formes : verbale (écrit comme parlé), non verbale (comportements, actions, etc.), plutôt formelle (réunion, communication, documents, etc.) ou plus informelle (partage d'expériences, narrations, etc.).

capacité unique (Hill et al., 2007)<sup>6</sup>, source d'avantage compétitif. Dans cette perspective la RSE appliquée à la GRH peut s'envisager comme une capacité dynamique (Teece et al., 1997), à savoir la capacité de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences. Cette capacité dépend alors de processus organisationnels et managériaux (Eisenhart et Santos, 2002), comme par exemple l'introduction, la structuration de communautés de pratiques, au sein desquelles les savoirs, expériences et initiatives sont partagés librement par des mécanismes collaboratifs tels que la narration ou le travail collectif, favorisant la construction sociale de nouveaux savoirs à partir des pratiques quotidiennes. Cette dynamique singulière de réappropriation de la démarche RSE par les acteurs repose ainsi sur l'activation de plusieurs principes : 1) une contextualisation aigüe des pratiques et politiques RH visées par la démarche RSE, notamment au regard de la culture interne et des logiques identitaires portées par les acteurs ; 2) un changement de posture pour l'encadrement intermédiaire, se positionnant désormais moins sur un rôle de conformation des comportements que sur le soutien apporté aux initiatives locales ; 3) l'intégration des conséquences imprévues dans un nouvel effort de conception de la démarche RSE.

### **III.2. D'un apprentissage localisé à des connaissances institutionnalisées :**

Le cas de Boiron révèle un processus d'appropriation de la RSE plutôt exploratoire et managérial. Si l'entreprise a tout à gagner du développement personnel des acteurs qui la composent, les initiatives individuelles n'ont, pour Boiron, de valeur, que si elles servent, d'une façon ou d'une autre, les intérêts de l'entreprise. L'articulation entre les apprentissages individuels et leur capitalisation au niveau organisationnel ne va cependant pas de soi et peut donner lieu à des cycles d'apprentissage incomplets. S'appuyant sur les travaux de March et Olsen (1975), Kim (1993) met en évidence trois situations d'apprentissage non abouti<sup>7</sup>. De

---

<sup>6</sup> Pour les auteurs, la compétence fait référence à ce qu'une organisation est ou ce qu'un individu est et alors que la capacité traduit ce qu'une organisation fait, ce qu'un individu fait.

<sup>7</sup> L'*apprentissage situationnel* se passe lorsqu'un individu ne codifie pas son apprentissage, c'est-à-dire qu'il ne fait pas le lien entre ce qu'il a appris et la modification de ses modèles mentaux. Ce qu'il aura appris ne pourra donc être réutilisé ultérieurement, car son apprentissage a été rattaché à une situation donnée et ne sera pas transposé à d'autres situations. L'*apprentissage est fragmenté* lorsque le lien entre les modèles mentaux de l'individu et les modèles mentaux partagés est cassé. L'individu apprend sans que son apprentissage puisse être capitalisé par l'organisation (l'organisation, elle, n'apprend pas). Cette situation est souvent le résultat d'un manque d'occasion de partager les connaissances entre individus, soit parce qu'il n'existe pas de système d'information ou parce que les entités de l'organisation sont trop cloisonnées. Enfin, l'*apprentissage opportuniste* apparaît lorsque l'organisation engage des actions sur la base de croyances d'un individu ou d'un petit groupe d'individus et non sur la base de modèles mentaux partagés par tous.

fait l'apprentissage organisationnel n'est pas réductible à l'agrégation des apprentissages individuels (Ingham, 1994).

Pour Alter (1990) l'intégration de nouveaux savoirs et la reconfiguration des savoirs existants est possible lorsque coexistent trois logiques au sein de l'organisation : celle de l'innovation (avec des acteurs individuels doués de créativité, prenant des initiatives), celle de la règle (soutenue par des acteurs, souvent issus de la hiérarchie, prônant le statu quo) et celle de la direction (qui « *se caractérise par une stratégie d'institutionnalisation des innovations développées par la base.* », Alter, Ibid : 103). Ainsi, d'un côté, la direction soutient les innovateurs porteurs de troubles mais également d'un ordre futur, et de l'autre, elle protège les légalistes qui tentent de réduire le chaos provenant des innovateurs. L'interaction de ces trois logiques est selon Alter (1985), essentielle pour que l'initiative devienne innovation (c'est-à-dire crée de la valeur pour l'entreprise dans son ensemble). Pour ce faire, Alter (1985) retrace le processus de transformation de l'invention en innovation à travers l'histoire du développement de la micro informatique. Il montre qu'au début l'ordinateur a été développé « *pour voir* » (logique de l'innovation). Durant deux ou trois ans, les individus l'essayent, le pratiquent, sans que l'ordinateur soit généralisé. Puis, après cette période de latence, les cadres et les secrétaires commencent à élaborer et diffuser des usages. Ces actions permettent de donner sens et efficacité à cette nouvelle technologie. Après quelques années de fonctionnement selon ce registre, les dirigeants autorisent certaines de ces pratiques nouvelles et en interdisent d'autres (logique de la direction). C'est alors que les managers contraignent ceux qui n'utilisaient pas l'ordinateur à le faire (logique de la règle).

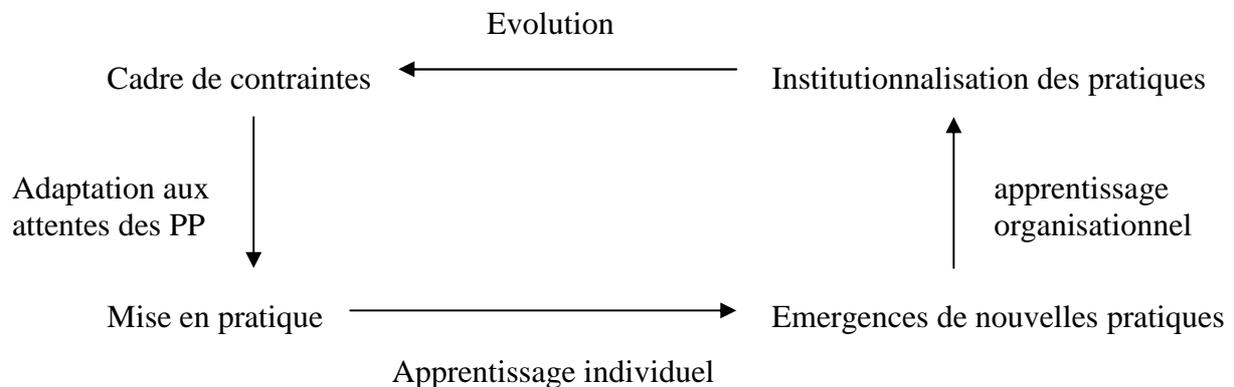
Les deux études de cas (EDF et Boiron), soulèvent l'une comme l'autre, l'importance qu'il y a à conserver une dynamique de changement ou d'innovation même lorsque le processus est plutôt contraint et de formaliser, incorporer, les initiatives issues des processus plus exploratoires. Cela induit l'idée d'une hybridation des deux processus d'appropriation développée dans le paragraphe suivant.

### **III.3. Hybridation des modes d'appropriation**

L'idée d'hybridation des modes d'appropriation de la RSE par la GRH peut prendre appui sur Giddens (1979, 1984) qui définit les organisations comme des modèles de relations sociales dont les propriétés sont à la fois le médium et le résultat de pratiques récursives. Ces pratiques récursives mobilisent trois concepts à partir desquels se réalise la structuration sociale : le

structurel (ensemble de règles et de ressources que les acteurs mobilisent lors de leurs interactions pour s'engager dans l'action), les systèmes sociaux (composés des activités engagées par les acteurs en situation) et la structuration des systèmes sociaux (mode par lequel les systèmes sociaux s'ancrent dans les activités quotidiennes des acteurs). Ainsi, « *la pratique est institutionnalisée dans les structures sociales qui perdurent à travers le temps et l'espace* » ; « *les structures sociales institutionnalisées sont incorporées dans les pratiques quotidiennes qui constituent les actions* » ; « *les structures persistent à travers le savoir tacite et la conscience pratique des acteurs, qui choisissent les schémas familiers parce qu'ils leur fournissent une « sécurité ontologique* » Giddens (1984 : 64). Cette forme de structuration peut s'appliquer également au processus d'appropriation de la RSE. L'appropriation passe alors par l'articulation d'un cadre de contraintes (pouvant fixer les règles et les ressources comme la charte RSE d'EDF) avec celui de l'innovation (qui permet d'incorporer ce cadre dans les pratiques) et de l'apprentissage organisationnel (qui permet ensuite d'institutionnaliser des pratiques pour modifier et faire évoluer le cadre de contraintes). Cette appropriation s'inscrit dans un cycle continu qui pourrait être schématisé de la façon suivante :

**Figure 2 : processus d'appropriation de la RSE**



Dans le même ordre d'idée, le processus d'appropriation de la RSE rend compte de l'ambiguïté du fonctionnement de l'organisation, mise en évidence par March (1991). Pour l'auteur, l'apprentissage se comprend comme l'association de deux mécanismes complémentaires : l'apprentissage par exploitation et l'apprentissage par exploration. L'exploration concerne l'expérimentation, la découverte favorisant la création de nouveaux savoirs. (March, 1981). L'exploitation des savoirs existants ou routines se caractérise, quant à elle, par la recherche de l'efficacité, des effets d'expériences, l'implantation de procédures, l'exécution de pratiques, etc. Elle permet la diffusion et la contagion des bonnes pratiques au

sein de l'organisation pour en retour en augmenter la (ou les) compétence(s) (Huault, 2002). Elle est essentielle pour assurer la capitalisation des connaissances existantes. Le problème des organisations est donc de s'engager dans un processus d'exploitation suffisant pour assurer sa survie actuelle, toute en dédiant suffisamment d'énergie à l'exploration garantie de sa survie à long terme (Levinthal et March, 1993). L'intégration des pratiques RSE dans un cycle d'apprentissage, rejoint alors l'idée de capacité dynamique, à savoir, une capacité de l'organisation à reconfigurer, rediriger, transformer et intégrer de façon appropriée le corps existant de compétences afin d'affronter des changements rapides (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Cette hybridation des modes d'appropriation de la RSE invite enfin à revisiter la contribution des ressources humaines à l'avantage concurrentiel. Là où les modèles stratégiques dominants en GRH tentent d'établir un lien entre le déploiement de pratiques de GRH et la performance organisationnelle, la théorie des ressources en management stratégique suggère que c'est en travaillant à développer des ressources humaines créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non-substituables, que la RSE prendra tout son sens. Or, si la création de valeur suppose à minima d'explicitier et de rendre visible la démarche RSE, la difficulté d'imitation suppose un mouvement inverse consistant à inscrire la RSE dans des processus beaucoup plus contextualisés et émergents. C'est dans cette capacité à gérer la tension entre stratégie délibérée et émergente, approche instrumentale et managériale, standardisation et innovation, que la fonction ressources humaines nous semble-t-il pourra apporter sa pleine et entière contribution au déploiement de projets RSE en organisation.

#### **III.4. Un exemple d'hybridation des modes d'appropriation de la RSE : cas CHEMICA<sup>8</sup>**

L'entreprise CHEMICA est un des principaux acteurs mondiaux dans le domaine de la production chimique avec notamment des applications dans le domaine du traitement des eaux. En 2008, la direction de l'entreprise décide d'engager la mise en œuvre d'une politique diversité dans l'entreprise, articulée autour de trois axes structurants : le maintien dans l'emploi des seniors, l'égalité hommes-femmes et l'insertion de travailleurs handicapés. Les actions les plus significatives concernent ce dernier volet et témoignent d'une hybridation des

---

<sup>8</sup> Le nom de l'entreprise a été changé pour des raisons de confidentialité. Cette étude de cas réalisée après celles d'EDF et de Boiron, vient compléter les approches des autres études de cas. Elle a été réalisée sur la base de deux entretiens (avec le DRH et le chargé de recrutement) et de l'analyse de sources documentaires internes.

modes d'appropriation de la démarche RSE qui articule stratégie délibérée et émergent et s'efforce de réintégrer dans un nouvel effort de conception les conséquences imprévues des actions sociales engagées. De fait, à l'origine, la réflexion sur l'insertion de travailleurs handicapés semble motivée par le souci de se conformer aux prescriptions légales en la matière (l'entreprise est loin de respecter le quota de 6 % de travailleurs handicapés). Elle s'inscrit par ailleurs dans la continuité de l'accord cadre du 20 juillet 2007 signé dans les industries chimiques, visant à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement dans les entreprises du secteur. Progressivement, au fur et à mesure de la démarche, émergent d'autres enjeux, notamment le souci de favoriser le reclassement et le maintien dans l'emploi des salariés connaissant des problèmes de santé ainsi que la volonté d'accompagner dans leurs démarches les salariés qui souhaiteraient obtenir la reconnaissance de travailleur handicapé.

L'une des initiatives les plus riches de conséquences concerne l'embauche d'une personne déficiente auditive sur un poste d'agent de fabrication, personne s'exprimant exclusivement au travers du langage des signes (le processus de recrutement a été adapté et a nécessité l'embauche d'un interprète). La personne se voit affectée à une petite équipe, informée au préalable. Il est fait alors appel au volontariat pour désigner un tuteur susceptible d'accompagner le travailleur handicapé dans sa prise de fonction. Cette intégration s'accompagne également d'une formation de l'ensemble de l'équipe (réalisée en partenariat avec l'Union Régionale des Associations de Parents Déficients Auditifs) et d'une sensibilisation à ce type de handicap. Il s'agit à l'époque d'un travail sur les représentations visant à dépasser les préjugés et lieux communs qui touchent les personnels handicapés. L'intégration de cette personne au sein de l'équipe est à l'origine de plusieurs effets inattendus : 1) elle se traduit par un renforcement sensible de la cohésion interne de l'équipe, la majorité des membres demandant à suivre une formation au langage des signes ; 2) le tuteur volontaire, à l'occasion de sa mission, va développer de très fortes capacités relationnelles et révéler sa capacité, ignorée jusqu'alors, à construire des actions de formation en interne ; 3) l'initiative va faire boule de neige et va être progressivement dupliquée sur d'autres sites de l'entreprise ; 4) la direction de l'entreprise sur la base du constat positif de cette expérience va décider de l'amplifier en lançant une vaste enquête sur la perception du handicap.

Ce cas illustre la continuité des deux modes d'appropriation. Partant d'un mode plutôt contraint par la direction qui souhaite mettre en application les prescriptions légales en matière d'emploi des personnes handicapés, l'appropriation par la fonction GRH donne lieu à

des effets inattendus. Ces effets inattendus sont ensuite diffusés et capitalisés au sein de l'entreprise via une enquête sur le handicap.

### **CONCLUSION :**

La complémentarité des modèles d'appropriation des démarches RSE par la GRH est essentielle pour la survie et le développement de l'entreprise dans un milieu de plus en plus incertain. En premier lieu, si les deux processus d'appropriation sont susceptibles de créer de la valeur pour l'entreprise, il est important qu'ils puissent se dérouler jusqu'à leur terme. Ainsi, pour le processus contraint il est nécessaire d'envisager les effets imprévisibles de la mise en pratique d'une politique RSE, et d'intégrer ceux-ci dans un nouvel effort de conception de la démarche RSE. Le processus exploratoire s'il contribue à créer de la valeur au niveau opérationnel, doit ensuite être intégré dans le cadre plus large de la politique RSE, venant ainsi contraindre les pratiques à venir. Ainsi, est-il possible de dire qu'il y a création potentielle d'un avantage concurrentiel dans les deux cas de figure mais ce dernier ne repose pas sur les mêmes bases.

Plus encore, comme le soulignent Aggeri et Godard (2006), l'entreprise ne peut être considérée d'un point de vue théorique comme pragmatique, comme sphère autonome, agissant indépendamment de toute régulation. Inversement, l'analyse des pratiques RSE locales engagées par les entreprises est essentielle pour comprendre les phénomènes d'apprentissage collectif susceptibles de venir modifier le discours stratégique de l'entreprise.

### **REFERENCES**

- Aggeri, F. et A. Acquier (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable ? », *Conférence de l'AIMS*, Angers, Juin 2005.
- Aggeri, F. et A. Acquier (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°180, p. 131-157.
- Aggeri F. et O. Godard (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et Histoire*, vol. 4, n°45, p. 6-19.
- Akerman, R.W et R.A. Bauer (1976), *Corporate Social Responsiveness – The modern Dilemma*, Reston Virginia.
- Allouche J., I. Huault et G. Schmidt, (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *Congrès de l'ARGH*, Montréal.
- Alter N., (1985), *La bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*, Les Editions Ouvrières : Paris.
- Alter, N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan : Paris.
- Amadiou J.F. et J. Rojot (1998), *Gestion des ressources humaines et des relations professionnelles*, Editions Management et Société.

- Argyris, C., (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions : Paris.
- Balogun, J., (2006), « Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes », *Long Range Planning*, vol.39, p. 29-49.
- Balogun, J., et G. Johnson, (2004) « Organisational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, p. 523-549.
- Balogun, J., P. Gleadle, V. Hope Hailey et H. Willmott, (2005), « Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices », *British Journal of Management*, vol. 16, p. 261-278.
- Barney, J.B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- Barney J.B., M. Wright et D.J. Ketchen Jr., (2001), « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 27, p. 625-641.
- Beaupré D. ; Cloutier J. ; Gendron C. ; Jiménez A. et D. Morin (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.14 n°2, p. 77-140.
- Bon V. (2009), « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences », *Management et Avenir*, vol. 6 n°26, p. 224-240.
- Bowen H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row.
- Brown, J.S et P. Duguid, (1991), « Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 40-57.
- Capron M. et R. Gray (2000), « Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms », *The European Accounting Review*, vol. 9, n°1, p. 99-109.
- Capron M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La découverte.
- Carroll A.B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Dreveton B. (2008), « Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens », *Management et Avenir*, n°29, p. 327-343.
- Donaldson T. et L.E. Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implication », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1.
- Eisenhardt K.M. et F.M. Santos, (2002), « Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? » in Pettigrew, A.M., H. Thomas et R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage: London, p. 139-164.
- Giddens, A., (1979), *Central problems in social theory*, Ed. University of California Press: Berkeley.
- Giddens, A., (1984), *La constitution de la société*, Ed. PUF, traduction française de The constitution of society, par Michel Audet
- Grant, R.M., (1996), « Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, vol. 7, n°4, p. 375-387.
- Hedberg B., (1981), « How organizations learn and unlearn », in P. Nyström et W. Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, London, p. 3-27
- Hill, W.L., G.R. Jones, P. Galvin et A. Haidar, (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Ed. John Wiley and Sons: Sydney.

- Huault, I., (2002), « J. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations », dans S. Charreire et I. Huault, *Les grands auteurs en Management*, Ed. EMS, Colombelles, p. 255-267.
- Igalens J. et M. Joras (2004), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'organisation.
- Igalens (2008), « RSE et développement durable », dans G. Schmidt (Coord.), *Le management. Fondements et renouvellements*, Editions Sciences Humaines, p. 284-292.
- Ingham, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, N° 97, janvier – février, p. 105-121.
- Jonas H. (1990), *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Flammarion, Coll. « Champs », 1990.
- Kagnicioglu, D. & Kagnicioglu, C.H. (2007). « Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies. » *Journal of American Academy of Business*, vol. 11, p. 330-337.
- Kim, D.H., (1993), « The Link between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, Fall, p. 37-50.
- Lauriol, J., (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, 2004/5, n°152, p. 137-150.
- Levinthal, D., A. et J.G. March, (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, vol.14, p. 95-112.
- Maignan I. et D. Ralston, (2002), « Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Business' Self-presentations », *Journal of International Business Studies*, 3<sup>rd</sup> quarter, p. 497-514.
- March, J. G., (1981), « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 563-577.
- March J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 71-87.
- March, J.G et J.P. Olsen, (1975), « The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity », *European Journal of Political Research*, n°3, p. 147-171.
- Martinet A-C. et E. Reynaud (2004), *Management stratégique et écologique*, Économica.
- Martinet A-C. et M.A. Payaud, (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°180, p. 199-214.
- Martory B. et D. Crozet, (2008), *La gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod : Paris.
- Naro G. et F. Noguera (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des Sustainability Balanced Scorecard », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol.3, p. 24-38.
- Pigeyre F. ; Gilbert P. et M. Charpentier (2005), « Evaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ? », *XVIème Conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15-16 Septembre.
- Sen A. (1999), *L'économie est une science morale*, La Découverte, « Cahiers Libres ».
- Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen, (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p. 509-533.
- Ulrich D. (1996), *Human Resources Champions. The next agenda to add value et deliver results*, Harvard Business School Press