

# **La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE**

El Abboubi. Manal,

Groupe Sup de Co La Rochelle), Chercheure Post-doctorale

Université catholique de Louvain

Place des doyens, 1

1348 Louvain-La-Neuve Belgique

[Manal.elabboubi@uclouvain.be](mailto:Manal.elabboubi@uclouvain.be)

Cornet Annie,

Professeure ordinaire (Full Professor)

HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

7, boulevard du rectorat

4000 Liège

[annie.cornet@ulg.ac.be](mailto:annie.cornet@ulg.ac.be)

# **La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE**

## **Résumé**

---

La présente recherche vise à montrer comment le souhait d'obtenir une certification sociale (ici, SA8000) peut avoir des impacts sur les politiques de gestion des ressources humaines d'une PME (un centre d'appel). Nous allons décrire et analyser le positionnement des employés, considérés par les certificateurs comme une des parties prenantes du processus de certification. Nous montrerons ainsi que, si au début, la mobilisation du personnel était assez faible autour de ce projet, ce dernier a progressivement été perçu comme une opportunité d'obtenir des gains au niveau de la GRH, en l'occurrence une plus grande formalisation et transparence dans les pratiques et politiques de GRH. Nous mobiliserons la théorie de l'acteur réseau qui permet d'analyser les modalités de l'action collective des employés et les négociations qui ont été menées avec la direction générale autour d'intérêts divergents. Très peu d'études académiques se sont intéressées au croisement entre GRH, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et processus de certification.

**Mots clés:** GRH, PME, Théorie des Parties Prenantes, Sociologie de la Traduction, Responsabilité Sociale des Entreprises, Certifications Sociales, Mobilisation.

## **Introduction**

---

La présente recherche s'intéresse à la formalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) dans une PME au travers d'un processus de certification de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'implication des employés, considérés comme une partie prenante incontournable, constitue un impératif à l'obtention de la certification RSE. D'où la question de recherche centrale de cette étude: « Comment une PME qui initie un projet de certification sociale arrive-t-elle à mobiliser ses employés en tant que partie prenante interne? » Pour répondre à cette question, nous suivons une démarche qualitative à partir de l'étude de cas d'une PME impliquée dans un projet de certification SA8000. Le SA8000 (Social Accountability 8000) est une certification qui repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'Organisation Internationale du Travail. Elle vise à contrôler le respect des normes de travail nationales et internationales en regard de différents thèmes : 1) le travail des enfants, 2) le travail forcé, 3) la sécurité et l'hygiène, 4) la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, 5) la discrimination, 6) les pratiques disciplinaires, 7) le temps de travail, 8) la rémunération et 9) le système de management. La norme SA8000 ne concerne pas les aspects environnementaux de l'activité de l'entreprise.

L'analyse du processus de mobilisation des parties prenantes s'appuie sur la théorie de l'acteur réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006) en mettant en opération les quatre phases de la sociologie de la traduction à savoir la contextualisation, la problématisation, l'intéressement et la mobilisation. Cette analyse en quatre temps montre comment les employés passent d'une phase de désintérêt pour le projet à une phase de revendication en vue d'obtenir plus de formalisation de la GRH, dans un sens qui n'était pas celui escompté au départ par le dirigeant. Les caractéristiques organisationnelles de la PME (structure pyramidale, distribution de pouvoir centripète, GRH arbitraire) sont des facteurs qui ont

contribué, à des moments différents, au ralentissement ou à l'accélération du processus de mobilisation des employés dans le projet de certification SA8000.

Nous procéderons en plusieurs étapes: nous présenterons très brièvement, dans un premier temps, certains travaux théoriques clés relatifs à la GRH dans les PME, à la RSE et aux processus de certification, aux parties prenantes et à leur management. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie suivie de la présentation de notre étude de cas en mettant en évidence les arguments justifiant nos choix méthodologiques et les critères de validation interne et externe de notre recherche. La troisième partie analysera le processus de mobilisation à l'aide des quatre phases de la traduction et la dernière partie sera consacrée à la discussion des résultats.

## **1. Cadre Théorique**

---

### *1.1. La RSE dans les PME*

Plusieurs entreprises, dont des PME, souhaitent inclure des objectifs sociaux à leurs objectifs économiques et intégrer le respect de certaines valeurs et principes dans leur mode de gestion, y compris dans leur politique de gestion des ressources humaines. La responsabilité sociale s'est élaborée en Amérique du Nord, autour du concept de *Corporate Social Responsibility* avec des fondements éthiques et religieux (Pasquero, 2005). Cette notion a aussi une base européenne où depuis l'ère industrielle, le paternalisme européen a constitué une première forme de la responsabilité sociale des organisations (De Bry, 2006). Les différentes acceptations de la RSE voyagent entre l'ajustement minimal aux lois nationales et internationales et le dépassement du respect des obligations réglementaires par une politique volontariste (le souhait d'aller au-delà de la réglementation) (Gond & Mullenbach, 2004). Le profit n'apparaît plus comme le seul objectif légitime, on intègre des objectifs sociaux et

environnementaux, en regard des attentes formulées par différentes catégories de parties prenantes internes et externes à l'organisation. Certains englobent la responsabilité sociale dans un concept plus vaste qui est la responsabilité sociétale, qui engloberait 3 composantes : l'humain (people), l'environnement (planet) et l'utilisation des ressources financières (profit). Nous parlerons ici uniquement de responsabilité sociale car nous nous intéressons à une certification qui se limite au volet social de la RSE.

Les pratiques de RSE des PME apparaissent comme largement dépendantes des facteurs de contexte interne et externe (Quairel & Auberger, 2005) avec la mise en place de stratégies réactives qui visent à s'inscrire dans la conformité, par souci de garder le marché de ces donneurs d'ordre (Laval, 1998a). Toutefois, au-delà de ces actions réactives, certaines PME, souvent sous l'influence des valeurs du dirigeant-proprétaire, optent pour des stratégies pro-actives qui vont au-delà d'une mise en conformité (Murillo & Lozano, 2006). Ainsi, la responsabilité sociale dans les PME peut prendre différentes formes telles que l'implication dans les communautés locales, l'amélioration du bien-être du personnel ou de la sécurité au travail (Commission des communautés européennes, 2006; Dupuis & Le Bas, 2005).

### *1.2. Le SA8000 comme certification sociale : un nouveau mode de régulation*

La norme SA8000 repose sur le respect de la Déclaration des droits de l'homme, le pacte des droits économiques et sociaux, les conventions de base de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la convention de New York sur les droits de l'enfant. Ce label garantit le respect de l'entreprise des normes internationales en matière de travail, à savoir : les cinq principes de base (liberté syndicale et de négociation collective, absence de travail des enfants, absence de discrimination et de travail forcé) auxquels s'ajoutent les conventions internationales relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs, au temps de travail et aux heures supplémentaires. La norme SA8000 est intégrée au système de management et prévoit

des améliorations progressives. La vérification est effectuée par des experts indépendants accrédités par Social Accountability International (SAI).

Gilbert et Rasche (2008) ont analysé les opportunités et les problèmes du SA8000 sous l'angle de la théorie des parties prenantes. Selon la perspective descriptive (Andriof et al. 2003, Clarkson, 1991 et Mitchell et al., 1997), le SA8000 fournit des guides pour prendre en considération les intérêts des parties prenantes, , la norme reste très vague sur les modus operendi de leur implémentation.

Par ailleurs, Gilbert et Rasche (2008) avancent que l'engagement des parties prenantes via le SA8000 est bénéfique vu les faibles coûts de mise en place à court terme si on se base sur la perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes (Freeman et Evan, 1990, Hill et Jones, 1992 et Sharpin et Phelps, 1989).

L'argument moral est avancé, sous l'angle de l'approche normative (Caroll, 1989, Gibson, 2001 et Reed, 1999) pour appuyer la capacité des standardisations RSE et en particulier du SA8000 à fournir aux entreprises un cadre d'analyse rationnel et moral leur permettant de comprendre l'importance de considérer les intérêts de leurs parties prenantes.

Par ailleurs, l'analyse habermasienne (Habermas, 1990, 1996, 1999, 2004) du SA8000 montre qu'une de ses principales forces est sa capacité à encourager le dialogue avec les parties et à favoriser la réflexion sur les finalités (éthiques et morales) des pratiques managériales en entreprise. Cependant, l'outil reste faible au niveau de la justification de sa portée universelle (principe d'universalisme d'Habemans (1996)) et du modus operendi expliquant comment concevoir et mettre en œuvre un dialogue avec les parties prenantes (Gilbert et Rasche (2007).

### *1.3. Le personnel comme partie prenante d'un projet de certification sociale*

Le processus de certification prévoit des audits réalisés auprès des différentes parties prenantes de l'organisation. La notion de partie prenante a été développée par Freeman

(Freeman, 1984) qui la définit comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation. Post, Preston, & Sachs (2002) proposent une définition plus large. Les parties prenantes deviennent « *tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon **volontaire ou non** à la capacité de la firme à créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques* ». Les parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'organisation.

Le personnel est clairement positionné comme une partie prenante à associer et à impliquer dans le processus de certification. Il peut, par ailleurs, être le public-cible des actions menées. C'est le cas du SA8000 qui cible essentiellement les dispositifs mis en place en matière de GRH. L'auditeur va donc réaliser des entrevues avec le personnel et les délégués syndicaux et/ou représentants des travailleurs. Si on prend les typologies des parties prenantes, on peut retenir que le personnel est une partie prenante « *importante* » (Freeman, 1984) car elle joue un rôle clé dans la réalisation des enjeux stratégiques. Clarkson (1995) parlerait de partie prenante « *primaire* » car sa participation est nécessaire à la survie de l'entreprise. Si on reprend la classification de Mitchell et al. (1997) qui mobilise trois attributs: le pouvoir, la légitimité et l'urgence<sup>1</sup>, on pourrait positionner le personnel comme une partie prenante dépendante, qui combine légitimité et urgence mais qui n'a pas de pouvoir direct. Plus récemment, Sobczak et Girard (2006) ont conçu un modèle de classification fondé sur le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise (engagement organisationnel) et à l'égard de la société (engagement sociétal). Cette segmentation fait apparaître quatre profils de parties prenantes: alliées, engagées, passives, militantes. Nous

---

<sup>1</sup> Le pouvoir est la capacité (exprimée ou potentielle) d'un acteur à imposer sa volonté aux autres. La légitimité est l'appréciation, par les autres acteurs, que l'action du premier est désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits. L'urgence est le sentiment, par l'acteur lui-même, que sa propre demande est pressante ou importante.

allons montrer que selon le style de management mis en œuvre, le personnel peut occuper chacune de ces positions.

#### *1.4. La GRH dans les PME*

Nous avons vu que tout processus de certification suppose la formalisation des processus de travail. Si on repositionne cela dans le contexte de la PME, il est d'autant plus intéressant à analyser que la plupart des PME ont généralement peu de formalisation de leurs politiques, y compris au niveau de la GRH. En effet, les différentes études montrent que la GRH en PME se caractérise très souvent par des politiques de gestion des ressources humaines peu formalisées (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000), que Pichault et Nizet (2000) qualifient d'arbitraires. La GRH est gérée directement par le patron de la PME, avec une délégation notamment pour l'organisation du travail et le contrôle à la ligne hiérarchique, qui fonctionne par supervision directe et parfois, par ajustement mutuel (Bayad & Nebenhaus, 1998; Mahe De Boislandelle, 1998). Les aspects administratifs de la GRH (gestion de la paie et des contrats de travail notamment) sont, dans certains pays, fréquemment délégués à un service spécialisé, en l'occurrence, en Belgique, à un secrétariat social. En termes de structure, on assiste à peu de formalisation dans les rôles et fonctions, avec des attentes de polyvalence et de flexibilité du personnel. Le pouvoir est centralisé aux mains du patron de la PME et cela d'autant plus s'il s'agit d'une entreprise familiale. Plusieurs auteurs constatent aussi une forte dépendance à leur environnement et à certains acteurs dont les donneurs d'ordre qui, de plus en plus, fixent les règles du jeu (Laval, 1998a, 1998b; ORSE, 2007, 2008) et ont, de ce fait, une influence sur les pratiques de gestion des ressources et les modes d'organisation du travail de ces PME.

Nous allons montrer que l'exigence de formalisation va rencontrer les attentes et exigences du personnel qui va progressivement comprendre que cet objectif de certification peut devenir un moyen d'obtenir des gains au niveau des politiques de GRH.

#### *1.5. Processus de management des parties prenantes*

Quelques recherches analysent le processus de management des parties prenantes. Elles visent à analyser les réponses apportées par les managers aux attentes des parties prenantes (Aggeri & Acquier, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995) et la manière dont les parties prenantes influencent le comportement organisationnel (Frooman, 1999; Rowley & Moldoveanu, 2003). Rowley et Moldoveanu (Rowley & Moldoveanu, 2003) construisent un modèle de mobilisation en se basant sur les intérêts incitant les parties prenantes à mener une action d'influence vis-à-vis de l'organisation. Preble (2005) enrichit ce débat en proposant un modèle de management des parties prenantes qui se veut dynamique. Il part d'un événement initial qui va entraîner un positionnement des parties prenantes pour s'intéresser ensuite, dans une chaîne d'actions-réactions, aux réponses organisationnelles qui vont entraîner un repositionnement des acteurs et une nouvelle réponse organisationnelle. Ce modèle va nous servir de support pour analyser le processus de mobilisation du personnel autour du projet de certification de la PME.

Nous proposons d'inclure, aussi, dans l'analyse du processus de management, la théorie de la traduction (Akrich, Callon, & Latour, 2006). L'apport principal de cette grille est de montrer que la finalisation d'un projet (ici le projet de certification) ne dépend pas uniquement des propriétés intrinsèques des parties prenantes mais également du processus d'intéressement et de mobilisation qui a été mis en œuvre. Le processus de mobilisation passe par les étapes de «traduction» suivantes : contextualisation, problématisation, point de passage obligé, enrôlement et mobilisation.

- *La contextualisation* consiste à analyser les intérêts et les enjeux des actants en présence et leur degré de convergence. Les actants sont des acteurs humains mais aussi non humains tels que des objets techniques, des lois, des contraintes financières, etc.
- *La problématisation* s'intéresse à la formulation d'un projet susceptible de réunir les acteurs concernés et à faire passer chaque entité d'une position singulière à une acceptation de coopération, c'est-à-dire «la constitution d'un réseau».
- *Le point de passage obligé* est un lieu ou un énoncé qui s'avère incontournable, par sa capacité à produire de la convergence dans la constitution d'un réseau. Il s'agit d'une condition nécessaire mais pas suffisante à l'irréversibilité du processus.
- *L' enrôlement* revient à attribuer des rôles aux actants pour obtenir leur  *mobilisation*. A travers cette étape d' enrôlement, les actants deviennent des parties intégrantes du réseau en constitution.

Au regard de ces éléments de théorie, nous proposons d'étudier le positionnement du personnel dans ce processus de certification en analysant les différentes actions posées par l'organisation et les réponses qu'elles suscitent.

## 2. Méthodologie

---

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi d'analyser le cas d'une PME appelée WebTel, dans laquelle la mise en œuvre des procédures de certification sociale SA8000 supposait l'implication du personnel, qui devient de ce fait partie prenante du projet de certification sociale. Nous analyserons les actions organisationnelles posées et les réponses du personnel, en tentant de comprendre les blocages et les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les parties en présence.

### **La méthodologie par étude de cas**

Notre recherche tente de conceptualiser un phénomène complexe à partir d'une démarche de recherche qualitative, processuelle et longitudinale. La grille d'analyse fait émerger des questions posées par les données, avec un aller et retour continu entre cadres théoriques disponibles et données. La méthodologie des études de cas a été privilégiée dans la mesure où elle nous permettait d'étudier un cas en profondeur et de dégager la dynamique autour d'un processus complexe (Yin, 1994) : l'obtention d'une certification sociale. Il s'agissait clairement d'une analyse processuelle avec l'objectif de décrire un processus au travers des stratégies des acteurs qui vont mobiliser dans ces stratégies des éléments de contexte interne et externe, qui constituent des contraintes (comme le cahier des charges du certificateur) mais sur lesquels les acteurs vont aussi tenter d'avoir une influence sur le processus de co-construction des règles. Ce type de questionnement représente l'essence même de la méthode des études de cas dans la mesure où elles traitent des liens opérationnels qui doivent être tracés dans le temps plutôt que des événements ponctuels (Pettigrew, 1990; Van de Ven & Huber, 1990; Yin, 1994). Le choix du cas WebTel<sup>2</sup> s'est basé sur les caractéristiques

---

<sup>2</sup> WebTel: nom fictif.

organisationnelles : il nous semblait intéressant d'étudier le cas d'une PME, la littérature sur les processus de certification étant essentiellement centrée sur les grandes entreprises.

### **Le cas WebTel**

WebTel est une entreprise familiale lancée en 2001. C'est un Call Center qui opère dans le télémarketing et la relation clientèle. L'activité principale est l'émission et la réception des appels pour des opérations téléphoniques de vente, de sondage, de prise de rendez-vous et de classification de dossier. WebTel a conclu en 2004, un contrat de sous-traitance avec PhoneCall, un centre d'appel au Maroc. En 2005, WebTel a ouvert un nouveau site d'exploitation en Flandre (région néerlandophone de la Belgique). Les clients de WebTel sont de grandes entreprises qui demandent des garanties sur le respect des conditions de travail sur les trois sites de production avec une attention particulière sur le site marocain. Cette pression des grands donneurs d'ordre, combinée avec des politiques de GRH largement informelles comme dans beaucoup de PME, amènent la direction à étudier l'intérêt de rentrer dans un processus de certification qui permettrait, d'une part, de rassurer les donneurs d'ordre sur la qualité des processus mis en œuvre et, d'autre part, de formaliser les procédures de travail et les politiques de ressources humaines, essentiellement avec une préoccupation de plus de contrôle sur la productivité des travailleurs. Après une étude des différentes possibilités, WebTel opte pour une certification sociale SA8000 (Social Accountability 8000) pour ses sièges d'exploitation en Wallonie et en Flandre (Belgique). Cette certification comprend un engagement de toute la chaîne de production, donc y compris le site du Maroc.

### **La collecte des données**

La collecte des données a duré 18 mois. Il s'agit d'une recherche-action : nous étions, en effet, partie prenante du processus comme structure d'appui universitaire pour l'obtention de la certification. Nous avons pu combiner l'observation participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse de documents. Notre observation a pris la forme d'une présence pendant les

réunions de l'équipe dirigeante, les audits sociaux internes ou externes, les réunions avec le personnel dans chaque entité régionale et les négociations avec certaines parties prenantes. Les entretiens semi-directifs ont servi pour approfondir notre compréhension des stratégies mobilisées par les acteurs en présence. Nous avons mené quarante et un entretiens semi-directifs: membres de la direction de l'entreprise, employés, responsables de projet, sous-traitant marocain et un certificateur SA8000. Le tableau suivant précise le nombre d'entretiens conduits pour chaque catégorie d'acteurs. Par ailleurs, une analyse documentaire est venue compléter notre compréhension de la stratégie de l'entreprise, plus particulièrement la différence entre le discours et la pratique. Nous avons analysé des documents internes tels que les manuels de procédures, les enquêtes de satisfaction.

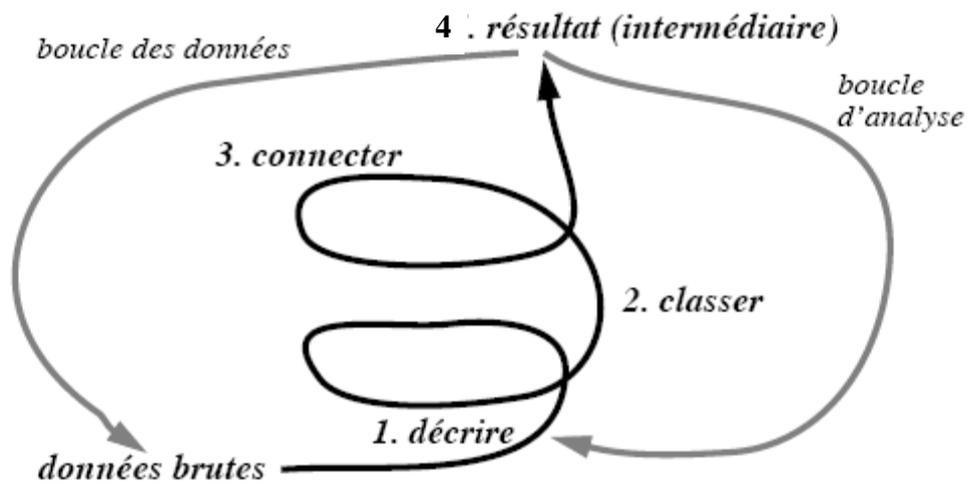
Le tableau suivant donne un aperçu des différentes sources de données.

<b>Période de collecte des données</b>		Avril 2005 à Octobre 2007
<b>Entretiens</b>	Nombre d'entretiens	Personnes rencontrées
	1	Le directeur général
	3	Des managers francophones
	3	Des managers néerlandophones
	1	Le responsable certification
	10	Des employés francophones
	10	Des employés néerlandophones
	1	Le responsable du personnel
	1	Le directeur général du sous-traitant
	10	Des employés du sous-traitant
1	Le certificateur SA8000	
<b>Observation</b>	Quatre jours d'observation durant la période de certification 18 mois d'observation avec le responsable de certification Trois réunions avec le management Trois jours d'observation chez le sous-traitant au Maroc	
<b>Collecte documentaire</b>	Manuels de procédures Enquêtes de satisfaction internes Codes de conduite Contrats avec les sous-traitants Documents de la certification SA8000	

**Tableau 1 : sources de données**

## **L'analyse des données**

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique permettant de rendre compte du processus étudié. Nous avons identifié les différentes dynamiques à l'œuvre dans chaque entité, les acteurs impliqués, la temporalité des événements et leur incidence sur les différentes autres dynamiques en présence. Il s'agit d'une codification qui part d'une routine d'analyse en spirale (plutôt que linéaire) pour créer des liens entre l'interprétation, la conceptualisation et les données (Strauss et Corbin, 1994). Nous avons dès lors suivi la dynamique de l'analyse qualitative de Dey (1993) présentée dans la figure suivante et nous avons analysé nos données en trois temps : 1) Une analyse horizontale basée sur une approche descriptive (étape 1 et 2 de Dey (1993)) : il s'agit d'organiser et d'ordonner les données collectées sur une ligne du temps et de façon chronologique pour faire ressortir les étapes-clés du processus de mobilisation des parties prenantes. Cette opération de découpage périodique a contribué à une lisibilité des données collectées. 2) Une analyse verticale dans laquelle nous avons identifié les éléments de contexte interne et/ou externe en interaction avec le processus de mobilisation (étape 3 de Dey (1993)). Nous avons établi les liens entre les phases-clés identifiées dans la première étape et les différents changements affectant/provenant du contexte interne et externe. 3) Une analyse à visée compréhensive qui tente de comprendre les transformations opérées lors du processus de mobilisation des parties prenantes. (étape 4 de Dey (1993) avec la boucle d'analyse ou la boucle de données)



**Figure 1: Une vision dynamique de l'analyse qualitative (Dey, 1993)**

L'analyse a montré l'intérêt de comprendre les interactions permanentes entre les stratégies des acteurs et les contextes interne et externe de WebTel. Nous avons restitué ces interactions dans leur temporalité. Nous avons choisi de lire notre corpus de données dans son intégralité, ligne par ligne, sans utiliser d'outil sophistiqué de structuration et de systématisation. Nous n'avons pas tenté de dénombrer la fréquence d'apparition de certains thèmes mais plutôt de détecter le(s) sens donné(s) aux thèmes et les liaisons entre ceux-ci (opposition, équivalence ou association).

Le protocole de recherche a été validé par: 1) la complémentarité entre les données récoltées - particulièrement entre le discours des personnes interrogées et les comportements observés sur le terrain. 2) la vérification croisée des interprétations : au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche, nous avons opéré un élargissement de l'échantillon des personnes interrogées et des documents analysés pour garantir une vérification des données collectées. 3) la recherche de données contrastantes et d'explications rivales - il s'agit ici de questionner des parties prenantes avec des positionnements différents dans le projet étudié (des militantes, des passives, des opposantes, etc.).

### **3. Présentation des résultats**

---

L'objectif de notre contribution est de mettre en lumière la dynamique complexe mise en œuvre pour mobiliser les employés autour du projet de la certification SA8000.

Tel que conseillé par Pettigrew (1990) pour réaliser une analyse processuelle et longitudinale, nous découpons le processus de mobilisation en quatre phases en fonction de la théorie de l'acteur réseau :

- 1) analyse des attentes du personnel au niveau de la GRH
- 2) formulation des pistes d'action
- 3) mise en œuvre des pistes d'action
- 4) recentrage sur les objectifs économiques.

Notre analyse se centre sur l'analyse de l'évolution des pratiques de GRH dans le cadre du processus de certification, en nous appuyant sur certains concepts développés par la théorie de l'acteur réseau. Nous tentons de mettre en évidence les stratégies des acteurs, en l'occurrence les employés, les managers et des membres de la direction, pour défendre leurs intérêts au travers du processus de changement initié par la direction.

### **Phase 1 : Analyse des attentes des employés. (durée 3 mois)**

Avant de mettre en place des actions de conformité à la norme SA8000, WebTel a estimé important d'engager un dialogue avec les employés et de les impliquer dans le choix des actions à entreprendre. Il s'agit d'une tentative de management participatif qui a commencé par un audit interne et une enquête de satisfaction des employés. Cette phase a mis en évidence plusieurs revendications du personnel : une formalisation plus grande des responsabilités et du partage des tâches, un besoin de fixation de règles plus claires et transparentes en termes de gestion du temps de travail, de type de contrat et de possibilité de carrière. Le personnel a profité de cet audit pour formuler son souhait pour une meilleure prise en compte des facteurs de contexte (autres tâches, type de client, etc.) dans l'évaluation qui est basée uniquement sur la productivité immédiate, au travers d'une série d'indicateurs quantitatifs mobilisés par le directeur général. Comme dans beaucoup de PME, le personnel avait le sentiment que les décisions prises étaient arbitraires et dépendaient de décisions, souvent non justifiées, prises par le directeur général.

*« La porte du bureau du directeur est toujours ouverte et nous pouvons aller le voir à tout moment. Mais en réalité, il est le seul à prendre les décisions. Nous sommes souvent surpris de voir certaines directives tomber sans qu'on soit consulté. Même notre superviseur n'a pas de mot à dire sur plein de choses : attribution des primes, horaires, prolongement de nos contrats »* Un agent opérateur

L'importance des revendications des employés à l'issue de cette phase d'audit a provoqué une résistance de la part de la direction générale qui a estimé être dans l'incapacité organisationnelle et financière de répondre à ces attentes. Un climat de frustration et de méfiance est dès lors observé entre les employés et la direction.

Cette première étape d'analyse des attentes des employés pourrait être assimilée à la phase de contextualisation d'Akrich, Callon et Latour (2006) qui se veut comme une étape de compréhension du degré de convergence des actants autour d'un projet spécifique pour ensuite créer et consolider un réseau d'actants qui œuvrent tous pour la réussite d'un projet commun. A partir de cet angle d'analyse, nous avançons qu'il s'agit, dans le cas WebTel, d'une contextualisation, qui a certes tenté d'analyser les intérêts et les enjeux des actants (ici les employés) avant de mettre en place des actions, mais sans anticipation du fait que l'évaluation de la GRH par le personnel allait générer des attentes et des espoirs de changement. Le refus de la direction de prendre en compte les attentes formulées par le personnel va générer un blocage, avec dans un premier temps un échec de la mobilisation des employés.

### **Phase 2 : Formulation des pistes d'action (durée 2 mois)**

Pour tenter de débloquer la situation, la direction de WebTel nomme une responsable de certification qui doit servir d'intermédiaire avec les employés et tenter de réconcilier leurs intérêts avec ceux de l'entreprise. On peut considérer qu'elle a pris une position de traducteur. Selon la théorie de la traduction, il s'agit ici d'un effort de problématisation où la responsable certification a tenté de reprendre les revendications du personnel pour les traduire en pistes d'action afin de gagner leur collaboration dans le processus de certification. Les actions proposées rencontraient la volonté du personnel de plus de formalisation de certaines procédures de GRH et de mise en place d'une concertation sociale. Notons cependant que la mise en œuvre des actions proposées a été longue à mettre en place du fait du manque de pouvoir et de légitimité de la responsable certification.

*« J'ai compilé les résultats de l'enquête interne et j'ai proposé plusieurs solutions que les collègues avaient proposées, surtout au niveau du calcul des primes de*

*rendement, de leurs horaires et de la charge de travail. Mais comme tout passe par le directeur, nous avons pris beaucoup de temps pour mettre les choses en place.* » La responsable certification

Notons que nous restons dans une PME avec une forte centralisation du pouvoir aux mains du directeur général, qui rencontre de réelles difficultés à déléguer, notamment la GRH.

### **Phase 3: Mise en œuvre des actions (durée 2 mois)**

Le directeur général se rend compte pourtant progressivement qu'il va devoir changer un certain nombre de pratiques et adopter certaines mesures proposées par la responsable certification si il veut obtenir la collaboration des employés pour le projet de certification.

*« On ne peut pas négliger les attentes des employés dans notre projet car l'auditeur va les interroger. Je ne m'oppose pas à leurs demandes que je trouve par ailleurs légitimes, sauf que nous sommes très souvent serrés par le business. Il faut qu'on arrive à mettre cela en place d'une manière efficace et efficiente sans pour autant que cela nous prenne beaucoup de temps et d'énergie »* Le Directeur Général

En conséquence, la démarche de formalisation de la GRH est entamée. Elle s'est traduite par la mise en place d'une structure de concertation avec le personnel, avec la création du poste de délégué du personnel (vu la petite taille de l'entreprise, la représentation syndicale n'est pas obligatoire) et la mise en place de réunions mensuelles entre personnel et direction pour débattre des différents sujets relatifs à l'organisation du travail mais aussi des perspectives de développement stratégique de l'entreprise. Il y a eu également la rédaction de procédures internes notamment pour les congés et les absences, les conditions d'octroi de primes et la fixation des modalités d'un système d'évaluation du personnel. L'accord obtenu autour de ces changements dans les procédures RH constitue une étape importante dans le processus de

changement. On pourrait l'assimiler au point de passage identifié dans la théorie de la traduction car il y a une formalisation et un «avant» et «un après».

#### **Phase 4: Recentrage sur les objectifs économiques**

La formalisation des procédures de GRH et la mise en place d'une consultation du personnel ont aidé la PME à obtenir la certification, ce qui était une grande première pour une PME, et encore plus dans le secteur des centres d'appels. Toutefois, l'analyse longitudinale montre la fragilité de ces accords, en regard des contraintes de survie de la PME. En effet, quelques mois après, la situation de la PME devenait critique avec une réduction du nombre de clients et une pression forte pour intensifier les rythmes de travail en vue de rétablir un équilibre financier.

*« Nous sommes tributaires des quelques clients que nous essayons coûte que coûte de fidéliser. Notre première responsabilité est d'assurer la pérennité de notre business et de garder les emplois que nous avons créés. Nous avons été contraints de mettre en « stand by » le suivi du SA8000 ». Le directeur général*

Ce recentrage sur la productivité à court terme a rendu caduque plusieurs des accords pris lors des étapes précédentes et freiné toute démarche participative. On a, à nouveau, assisté à un recentrage du pouvoir au main du directeur avec des procédures de GRH arbitraires, centrées sur le court terme.

#### **4. Discussion**

---

Notre recherche montre comment le personnel peut se positionner comme partie prenante d'un processus de certification en se saisissant de ce projet de la direction pour obtenir plus de formalisation de la GRH, formalisation par ailleurs souhaitée par les auditeurs.

L'analyse processuelle et longitudinale montre qu'on est bien dans une opération de traduction, tel que présentée dans la théorie de l'acteur-réseau avec des phases de contextualisation, de problématisation et de mobilisation. On est confronté à un réseau d'acteurs qui ont des enjeux convergents (la survie de l'entreprise) mais aussi divergents, notamment autour des pratiques de GRH. L'obtention de la certification passe par une phase d'audit auprès du personnel, il est donc essentiel que celui-ci adhère au projet et renvoie une image positive de l'entreprise. Ceci va obliger le directeur à des compromis autour des pratiques de GRH. L'analyse montre l'importance d'une phase de contextualisation qui a pour objectif d'identifier les attentes des différentes parties prenantes en présence et leurs enjeux. La PME a amorcé cette étape en demandant à un consultant de poser un diagnostic des pratiques de GRH. Le problème vient du fait que la direction n'avait pas anticipé que le personnel allait avoir plusieurs revendications portant sur plus de formalisation de la GRH (ce qui était à l'opposé de ce qui avait toujours été pratiqué dans l'entreprise) et une plus grande implication dans les processus de décision au travers d'un processus de consultation formalisé. La première réaction a été un refus de la direction mais devant le blocage occasionné par cette position, elle a dû céder et mettre en place de nouvelles pratiques. Le personnel s'est ainsi positionné non plus comme une partie prenante dépendante mais comme une partie prenante engagée, avec des objectifs organisationnels clairement formulés. Pour obtenir l'adhésion des employés, le directeur a eu besoin de «traducteurs» dont d'intermédiaires capables de concilier les attentes du personnel et les contraintes imposées par le certificateur, ce fut le rôle de la responsable certification, avec un rôle et une légitimité qu'il a fallu construire.

L'analyse du cas montre aussi que la norme SA8000 est structurante et constitue un acteur du processus de par les contraintes qu'elle implique, c'est un « actant non humain », au sens de la théorie de la traduction.

On voit aussi toute l'importance des facteurs de contexte, notamment le poids du contexte économique, et la fragilité des décisions prises.

## **5. Conclusion**

---

La présente recherche propose la théorie de l'acteur réseau comme grille d'analyse de la dynamique de mobilisation des employés dans un processus de certification RSE. Les théories relatives au positionnement des parties prenantes éclairent les modalités d'identification et de positionnement des parties prenantes. Elles sont, par contre, de peu d'utilité pour comprendre le processus de mobilisation de ces parties prenantes. La théorie de l'acteur-réseau permet de rendre compte de la mobilisation du personnel dans le projet de certification et les concessions qu'a dû faire la direction pour obtenir leur adhésion. Les implications managériales qui en découlent forment un cahier de charge inédit d'une gestion de projet intégratrice des attentes parfois contradictoires des parties prenantes intéressantes et intéressées par le projet en question.

## 6. Références

---

- Andriof, J., S. Waddock, B. Husted and R. S. Sutherland. (2003), *Unfolding Stakeholder Thinking 2 – Relationships, Communication, Reporting and Performance* (Greenleaf, Sheffield).
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? Paper presented at the 7th International Strategic Management Conference.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines de Paris, Coll. Sciences sociales
- Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1998). Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME *La Gestion des Ressources Humaines*, 11(2-3), 161-178.
- Clarkson, M. B. (1991), 'Defining, Evaluating, and Monitoring Corporate Social Performance – A Stakeholder Management Model', in J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (JAI Press, Greenwich), pp. 331–358.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cochoy, F. (2007). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme " représentation" de l'économie et du droit *Droit et Société*(65), 91-101.
- Commission des communautés européennes. (2006). *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*.
- De Bry, F. (2006). Du paternalisme à la responsabilité sociale. *European Journal of Economic and Social Systems*(n° Spécial. Ethique, Economie et Société: une affaire de politique?).
- Dey I., (1993), *Qualitative Data Analysis*, Routledge, London.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dupuis, J., & Le Bas, C. s. l. d. d. (2005). *Le management responsable. Vers un nouveau comportement*: Paris, Economica.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*: Pitman.
- Freeman, R. E. and W. M. Evan (1990), 'Corporate Governance – A Stakeholder Interpretation', *The Journal of Behavioral Economics* 19(4), 337–359.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Gibson, K.(2001), 'The Moral Basis of Stakeholder Theory', *Journal of Business Ethics* 26(3), 245–257.
- Gilbert, D.U, & Rasche, A. (2007). Discourse Ethics Ans Social Accountability: The Ethics of SA8000. *Business Ethics Quarterly*, 17 (2), pg187
- Gilbert, D.U, & Rasche, A. (2008). Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives - a Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 22,, 775-773.
- Gond, J. P., & Mullenbach, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La revue des sciences de gestion*, 205, 93-116.
- Habermas, J. (1990). *Moral Consciousness and Communicative Action*, Cambridge, MA (MIT Press).
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms*, Cambridge, MA (MIT Press).

- Habermas, J. (1999). *The Inclusion of the Other*. Studies in political Theory, Cambridge, MA (Blackwell Publishing)
- Habermas, J. (2004). *Wahrheit und Rechtfertigung*, Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2000). Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de la PME. Paper presented at the 5e congrès international francophone sur la PME.
- Laval, F. (1998a). La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe donneur d'ordres *Revue Internationale PME*, 11(2-3).
- LAVAL, F. (1998b). La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe donneur d'ordres. *Revue Internationale des PME*, Numéro thématique « La gestion des ressources humaines », 11 (2-3).
- Mahe De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation *Revue Internationale PME*, 11(2-3), 11-30.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- ORSE. (2007). Répertoire Achats et Développement durable – Comment intégrer le levier de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans la relation Fournisseurs
- ORSE. (2008). Engagement des entreprises avec leurs fournisseurs et sous-traitants. Retrieved 08/2010, Fiche partie prenante n°4, from [http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/divers/4\\_FOURNISSEURS.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/divers/4_FOURNISSEURS.pdf)
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. In M.-F. B. Turcotte & A. s. l. d. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec: Presses de l'université de Québec, Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice *Organization Science*(3), 267-292.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Paris: Seuil.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise. The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28.
- Preble J.F. (2005), «Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management», *Business and Society Review*, vol 110, n°4, p.407-431.
- Quairel, C., & Auberger, M. N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. In J. C. Dupuis & C. Le Bas (Eds.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*. Paris: Economica, Coll. Gestion.
- Reed, D.: 1999, 'Stakeholder Management Theory – A Critical Theory Perspective', *Business Ethics Quarterly* 9(3), 453–483.
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Sobczak, A., & Girard, C. (2006). Des parties prenantes aux parties prenantes engages: pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders. Paper presented at the 1er Congrès

du Réseau Internationale de recherches sur les Organisations et le Développement Durable.

Strauss A., Corbin J., (1994), Grounded Theory methodology: An overview, in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S., (Eds) Handbook of Qualitative Research, Sage Publications, London, p.1-18.

Van de Ven, A., & Huber, G. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change Organization Science, 1(3), 213-219.

Yin, R. K. (1994). Case study research. Design and methods (2 ed.). Beverly Hills: Sage Publishing.