



# Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise : le cas de l'intérim

Guillaume Robaa

► **To cite this version:**

Guillaume Robaa. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise : le cas de l'intérim. Gestion et management. Université de Toulon 2015. Français. <NNT : 2015TOUL2007>. <tel-01294927>

**HAL Id: tel-01294927**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01294927>**

Submitted on 30 Mar 2016

**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.

UNIVERSITE DE TOULON  
Institut d'Administration des Entreprises de Toulon

Ecole Doctorale ED 509  
Civilisations et sociétés euro-méditerranéennes et comparées  
Laboratoire « Groupe de Recherche en Management » EA 4711

**Thèse pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences de Gestion**

**Présentée et soutenue le 16 octobre 2015**

par

**Guillaume ROBAA**

**Le décalage entre la communication  
sociétale et les pratiques de l'entreprise :  
le cas de l'intérim**

**Jury de thèse**

---

Directeur de recherche	Madame Line BERGERY Maître de Conférence HDR - Université de Toulon
Rapporteurs	Madame Cécile DEJOUX Maître de Conférence HDR - CNAM Paris  Madame Martine BRASSEUR Professeur des Universités - Université Paris Descartes
Président du Jury	Monsieur Vincent CHAUVET Professeur des Universités - Université de Toulon
Suffragant	Monsieur Samuel MERCIER Professeur des Universités - Université de Bourgogne



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

## Remerciements

---

Je tiens en premier lieu à adresser mes plus vifs et chaleureux remerciements à ma directrice de recherche, Madame Line Bergery, pour sa grande disponibilité et ses précieuses remarques tout au long de mon travail. Je la remercie également pour son soutien et toutes ses marques d'attention.

Je souhaite également remercier le Professeur Isabelle Bouty, directrice du laboratoire GRM, pour ses conseils avisés et son soutien indéfectible qui m'a permis de persévérer. Les réunions de laboratoire ont été riches d'enseignements.

J'exprime toute ma gratitude aux membres du laboratoire GRM pour leurs perpétuels encouragements et leur gentillesse à mon égard. Je pense tout particulièrement au Professeur Vincent Chauvet, Directeur Adjoint de l'IAE de Toulon, ainsi qu'à M<sup>mes</sup> Véronique Bon, Corinne Van Der Yeught et Delphine Van Hoorebeke. Je remercie aussi M. Alain Lacroux pour ses précieux conseils et ses remarques attentives. Je remercie enfin le personnel enseignant et administratif de l'IAE de Toulon pour leur soutien, Sylvie notamment.

J'exprime toute ma reconnaissance au Professeur Samuel Mercier pour avoir accepté d'évaluer mon travail, ainsi qu'au Professeur Martine Brasseur et à Madame Cécile Dejoux pour avoir accepté la charge de rapporteurs.

J'ai une petite pensée pour Christelle dont le chemin a croisé le mien. Partager avec toi nos joies et nos peines de doctorants m'a permis d'avancer.

Je ne pouvais pas terminer sans remercier mes parents et mes amis qui m'ont toujours soutenu dans mes choix. J'adresse un remerciement tout particulier à Nathalie, qui a partagé mes moments de doute et de remise en question. Je la remercie grandement pour toutes les heures passées à mes côtés à me soutenir.

## Résumé

---

Le secteur de l'intérim s'est fortement démocratisé ces dernières décennies et génère de nombreuses externalités négatives pour la société civile. En effet, l'intérim est source de vulnérabilité sociale pour les intérimaires, dans une société où les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi. L'intérim contribue à la précarisation des conditions de vie et de travail, à la relégation et à l'exclusion sociale. Pour limiter ces dérives sociales et internaliser les problématiques sociétales, les entreprises de travail temporaire (ETT) sont incitées, à travers le *reporting* extra-financier, à s'engager dans une démarche RSE. Les ETT valorisent leur engagement à travers une communication sociétale volontaire, qui repose notamment sur la production d'un rapport RSE/Développement Durable. La communication sociétale véhicule les engagements pris par les ETT pour protéger les intérêts des intérimaires. Les objectifs de la communication sociétale sont multiples : améliorer l'image et la réputation, favoriser l'autorégulation des activités, permettre un accès continu aux ressources intérimaires, diminuer l'encadrement des activités par les pouvoirs publics, légitimer l'existence des ETT malgré ces externalités négatives, générer une attitude positive des parties prenantes, contribuer à la performance globale et diminuer les coûts cachés relatifs au *turn-over* du personnel. L'engagement RSE doit être déployé au sein des ETT et susciter l'adhésion collective des parties prenantes internes. Cependant, la littérature académique relative à l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim relève un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Par contraste, ce décalage provoque des effets inverses et génère une attitude négative des parties prenantes envers les ETT. Compte tenu de ces enjeux, le manque d'informations dans la littérature académique ainsi que l'absence d'études empiriques relatives au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT nous ont conduits à formuler notre problématique de recherche générale. Nos travaux de recherche ont pour objectif d'apporter des contributions significatives dans ce domaine de recherche émergent.

## Mots clefs

---

RSE, intérim, partie prenante, communication sociétale, décalage, pratiques

## **Abstract**

---

The temporary employment sector has greatly democratized in recent decades and generates numerous negative externalities for civil society. Indeed, the temporary employment sector is a source of social vulnerability for the temporary workers, in a society where individuals are socially integrated through their jobs. The temporary employment sector contributes in the precarious of life and work conditions, relegation and social exclusion. To limit these social deviations and internalize societal issues, the temporary work companies (TWC) are encouraged, through extra-financial reporting, to engage in CSR. The TWC value their commitment through a voluntary social communication, which is based in particular on the production of a CSR/Sustainable Development report. The societal communication vehicle commitments by TWC to protect the temporary workers's interests. The objectives of social communication are numerous : improve the image and the reputation, promote self-regulation activities, allowing continuous access to temporary resources, reduce supervision activities by public authorities, legitimize the existence of ETT despite these negative externalities, generate positive attitudes of stakeholders, contribute to the overall performance and reduce hidden costs due to the staff turnover. The CSR commitment must be deployed within the TWC and arouse the collective membership of the internal stakeholders. However, the academic literature on the CSR commitment in the temporary employment sector is a gap between social communication and the actual practices of TWC. In contrast, this gap causes the opposite effect and generates negative attitudes of stakeholders towards TWC. Given these challenges, the lack of information in the academic literature and the lack of empirical studies on the gap between social communication and the actual practices of TWC led us to formulate our overall research problem. Our research aim to make significant contributions in this emerging area of research.

## **Keywords**

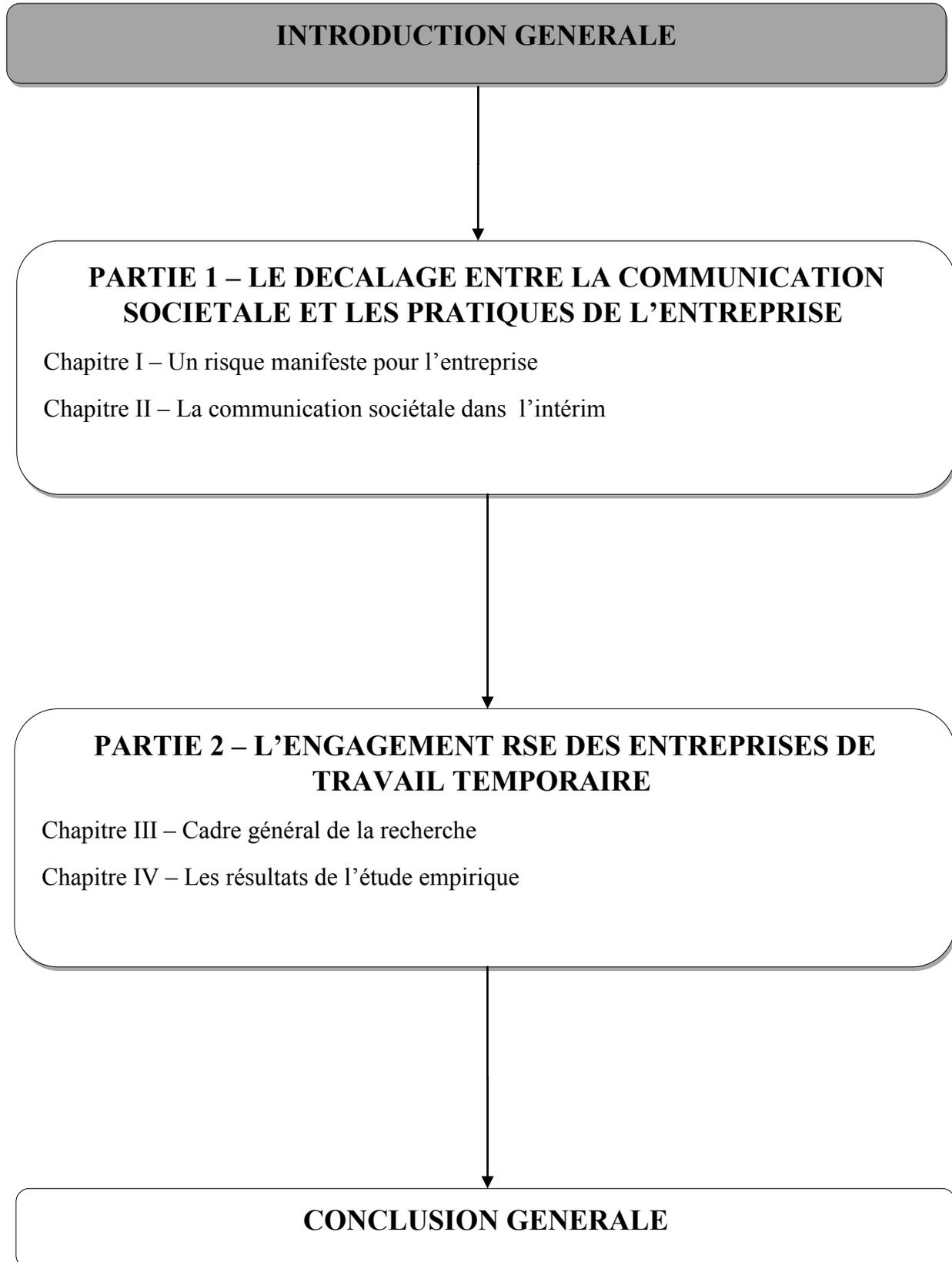
---

CSR, temporary employment sector, stakeholder, social communication, gap, practices

## Sommaire

---

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	p.8
<b>PARTIE 1 – LE DECALAGE ENTRE LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LES PRATIQUES DE L’ENTREPRISE</b> .....	p.20
Chapitre I – Un risque manifeste pour l’entreprise .....	p.25
Chapitre II – La communication sociétale dans l’intérim .....	p.66
<b>PARTIE 2 – L’ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES DE TRAVAIL TEMPORAIRE</b> .....	p.113
Chapitre III – Cadre général de la recherche .....	p.118
Chapitre IV – Les résultats de l’étude empirique .....	p.147
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	p.215
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	p.227
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	p.251
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	p.252
<b>GLOSSAIRE</b> .....	p.253
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	p.254
<b>ANNEXES</b> .....	p.258



---

# INTRODUCTION GENERALE

---

Le foisonnement conceptuel lié à la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) a permis ces dernières années d'intégrer ses fondements originels dans des problématiques nouvelles [Acquier et Aggeri, 2007]. L'intérêt croissant de la RSE dans les milieux institutionnels, académiques et industriels témoigne de son importance et de la place qui lui est aujourd'hui accordée dans notre société [Ballet et De Bry, 2001 ; D'Humières et Chauveau, 2001 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004]. Les différentes mutations sociétales de la seconde moitié du XXème siècle et l'explosion des scandales financiers, écologiques et humains à l'aube des années 2000 n'y sont pas étrangers et ont engagé une nouvelle réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société. L'entreprise, considérée comme une institution sociale, exerce un rôle influent sur son environnement externe par ses activités qui ont des impacts positifs et négatifs sur la société et la vie de la cité [Déjean et Gond, 2004 ; Attarça et Jacquot, 2005]. En tant que citoyens, nous ne restons pas insensibles aux impacts négatifs des activités de l'entreprise et à leurs conséquences humaines et démographiques. L'entreprise, devenue une affaire de société, doit relever un nouveau défi : celui de prouver sa légitimité et son utilité sociale [Sainsaulieu et Ségrestin, 1986 ; Sainsaulieu, 1990]. Il lui est de nos jours demandé de se préoccuper d'enrichir et non de dégrader le patrimoine commun à l'heure où elle est mise en accusation pour son irresponsabilité sociale [Descologes et Saincy, 2004]. Les scandales ont remis en cause la légitimité de ses trois fondements: la création simultanée de richesses, d'emplois et la distribution équitable des revenus [Martinet et Reynaud, 2004]. La présence de la RSE dans le champ de la recherche en Sciences de Gestion apparaît aujourd'hui comme une forme d'évidence. De nombreux auteurs considèrent en effet la RSE comme un champ de recherche dominant en Sciences de Gestion [Combes, 2005] « en référence à l'état actuel du monde en vue d'en permettre la saisie et la transformation selon les capacités créatrices de l'homme, l'économie devant être ramenée à son rôle d'instrument au service de la vie dans sa plénitude<sup>1</sup> » [Bartoli, 1999]. La RSE peut être dans un premier temps définie comme une « intégration volontaire des préoccupations sociétales et écologiques aux activités industrielles et commerciales » [Igalens, 2003, p.4].

---

<sup>1</sup> Conférence de l'Unesco

Le caractère volontaire est à souligner et traduit, outre la volonté de l'entreprise de se questionner sur la réduction de ses impacts négatifs sur la société, celle de prendre des engagements de manière à prouver qu'elle est pleinement en capacité d'assumer ses responsabilités envers ses parties prenantes sans l'intervention des pouvoirs publics [Brown et Dacin, 1997]. Les enjeux économiques et sociaux liés à l'engagement RSE de l'entreprise sont nombreux [Turban et Keon, 1993 ; Luce et *al.*, 2001 ; Pasquero, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Maignan et Ferrell, 2004 ; Gond et Igalens, 2012 ; Liu, 2013]. La RSE résultant d'un engagement volontaire, la dimension communicationnelle est très importante [Bodet et Lamarche, 2013]. La RSE et la communication, dite communication sociétale, sont indissociables [Libaert, 2010]. Elle est alors définie comme « l'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation » [Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010, p.1]. Cependant, communiquer sur son engagement RSE suscite des attentes de la société civile et engendre un effet d'exigence consumériste et médiatique élevé et significatif [Bodet et Lamarche, 2007 ; Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015]. La littérature académique relative à la RSE met en exergue un décalage entre la communication sociétale de l'entreprise et ses pratiques réelles [Déjean et Gond, *op.cité.* ; Kallio, 2006 ; Acquier et Aggeri, *op.cité.* ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Vidaillet et Gamot, 2013]. Un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles ne traduit pas un engagement profond de la responsabilité citoyenne de l'entreprise [David et Lambotte, 2014]. La littérature française évoque la notion de découplage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise [Quairel-Lanoizelée, 2011 ; Boiral, 2007 ; Trébucq, 2011]. Toutefois, la littérature académique relative à ce décalage reste générique. De plus, les études empiriques ne se sont attardées que sur la fiabilité des informations contenues dans la communication sociétale où encore les moyens de communication. Ainsi, compte tenu de la prédominance de la RSE dans le champ de la recherche en Sciences de Gestion, nous formulons la problématique de recherche générale suivante :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise ?**

Un décalage entre la RSE déclarée et la RSE pratiquée [Dupuis, 2011 ; Gond et Igalens, *op.cité*] n'est toutefois pas sans conséquences pour l'entreprise [Lordon, 2003]. A l'inverse des enjeux de la RSE, un décalage lui fait encourir des risques : instabilité managériale liée à la perte de crédibilité, désaffection des consommateurs (*boycotts*), baisse de sa réputation, dégradation de son image, perte de légitimité et d'accès aux ressources, diminution de son attractivité organisationnelle, dégradation des comportements productifs (baisse de productivité individuelle et collective, hausse des coûts cachés liés à l'absentéisme, au *turn-over* et à la fidélisation des salariés). L'entreprise ne réunit alors pas les conditions favorables à sa performance globale [Van Hoorebeke in Frimousse et Peretti, 2015]. Par effet de contraste, l'entreprise qui communique sur son engagement RSE et qui doit faire face à des accusations de non-respect de ses engagements sociétaux met davantage ses activités en péril par rapport à une entreprise qui ne communique pas et provoque une rupture avec les parties prenantes qui ont fait confiance à sa communication sociétale [Shérif et Hovland, 1961 ; Swaen et Vanhamme, 2003]. Dans ce cadre, la RSE est perçue comme un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, un stratagème pour améliorer sa réputation [Mintzberg et Quinn, 1995] dont l'objectif est simplement d'asseoir sa légitimité, favoriser l'accès aux ressources et prolonger sa survie [Oliver, 1991]. La crédibilité de l'engagement RSE de l'entreprise repose sur une communication sociétale claire et des pratiques concrètes [Libaert, 2009]. L'illustration emblématique d'un décalage existant entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise est le *greenwashing* [Notebaert, 2010 ; Trebulle et Uzan, 2010 ; Gond et Igalens, 2012]. Le *greenwashing*, « écoblanchiment », « verdir » l'image de l'entreprise, caractérise des efforts de communication consentis par l'entreprise dans la RSE et le Développement Durable mais qui ne s'accompagnent pas de réelles actions sociétales [Beers, 1991]. L'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) souligne que les pratiques de *greenwashing* sont des pratiques de pur levier marketing dont l'objectif est d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise. Le *greenwashing* renvoie alors à « des pratiques communicationnelles opaques et illégitimes sous forme de messages mensongers et trompeurs et/ou de dissimulation de pratiques contraires aux normes et standards internationaux » [Programme des Nations-Unies pour l'Environnement, 2010, p.79]. Les pratiques de « *greenwashing* » sont assimilées à des stratégies RSE cosmétiques et intégrées à l'entreprise à des fins instrumentales sans remise en cause de ses fondamentaux [Martinet, 2007]. Le risque réputationnel est encore plus élevé en cas de pratiques de *greenwashing* avérées.

Le développement des ONG et des associations de consommateurs augmentent le risque de révélation de ces pratiques. Les différents scandales financiers, humains, démographiques et écologiques en témoignent. A titre d'exemple, l'ONG « Les Amis de la Terre » décerne chaque année les prix Pinocchio aux entreprises qui exercent des pratiques de *greenwashing*. Le terme *greenwashing* couramment utilisé renvoie donc à des pratiques d'entreprises qui ne seraient pas écologiques. Mais des écarts sont également constatés entre la communication sociétale et des pratiques sociales et économiques. Le terme *socialwashing* peu courant dans la littérature peut également être approprié dans la mesure où il fait référence à de mauvaises conditions de travail alors que l'entreprise communique une image d'employeur responsable.

Certaines entreprises ont une réelle volonté de s'engager dans la RSE et de préserver le bien commun mais n'arrivent pas à créer les conditions permettant de traduire la communication sociétale en pratiques. Ainsi, pour éviter les communications qualifiées d'incantatoires, l'engagement RSE nécessite un engagement fort des acteurs internes et externes [Forasacco *in* Frimousse et Peretti, 2015]. L'entreprise se doit de se concerter réellement avec ses différentes parties prenantes de manière à créer des règles d'action collective et susciter « une réelle adhésion au processus » [Postel et Rousseau, 2008, p.146]. Sachant que l'image et la réputation d'entreprise citoyenne se traduisent dans des pratiques de gestion, l'entreprise doit engager une réelle réflexion stratégique quant à son engagement RSE [Porter et Kramer *in* Aggeri et *al.*, 2011 sans négliger la recherche de la rentabilité et de la maximisation du profit [Perez, 2005]. Le déploiement de la démarche RSE implique alors une redéfinition des fonctions de l'entreprise et la sensibilisation des acteurs internes aux intérêts de chacune des parties prenantes pour favoriser des pratiques responsables effectives au delà de l'aspect purement communicationnel [Henda *in* Frimousse et Peretti, 2015]. L'engagement RSE doit constituer une réponse managériale (effective) aux critiques émises envers l'entreprise.

La légitimité et la crédibilité de l'engagement RSE de l'entreprise reposent sur l'opérationnalisation de la démarche et non sur le seul fait de communiquer auprès des parties prenantes. L'entreprise peut s'appuyer pour cela sur ses acteurs internes qui deviennent des partenaires opérationnels et supportent la mise en œuvre de la stratégie RSE. Au-delà de l'aide relative au reporting sociétal, les ressources humaines sont une « partie prenante essentielle », premier facteur de performance sociétale de l'entreprise [Poissonnier et Drillon, 2008].

Pour réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, les acteurs internes, puissants leviers pour l'engagement RSE, doivent adopter des comportements socialement responsables [Igalens, 2008]. « Plusieurs raisons expliquent l'intérêt des RH pour la responsabilité sociale. La première raison évidente touche à la sensibilité ancienne des spécialistes des ressources humaines à l'idée que l'entreprise ne se réduit ni aux droits des actionnaires, ni à ses objectifs et contraintes financiers : ils rejoignent en cela les promoteurs de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Les personnes sont considérées comme une des sources de la performance et du succès de l'engagement RSE ; le facteur mérite autant d'attention que celui du travail et ce, dans toutes les dimensions qui le concernent. Assez logiquement, les RH ne peuvent faire l'économie d'un questionnement sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de cette ressource, qu'elle se situe en son sein ou à l'extérieur, dans la société en général, le marché du travail ou les territoires environnants » [Thévenet, 2014, p.168]. Par rapport aux enjeux liés à la RSE, l'entreprise est d'autant plus sensible au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles quand elle est directement concernée par les problématiques liées à la fidélisation du personnel et l'attractivité organisationnelle dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. L'engagement des acteurs internes contribue à la création de conditions favorables à la diminution du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. Ainsi, les capacités de rétention et d'attraction du personnel ont un impact sur la performance de l'entreprise [Turban et Keon, *op.cité.* ; Judge et Cable, *op.cité.* ; Luce et *al.*, *op.cité.*].

**Tableau 1 - Ressources Humaines, performance globale et enjeux RSE**

<b>Ressources Humaines</b>	<b>Efficienc e économique</b>
Engagement des salariés	Utilisation des ressources
Rendement	Productivité
Compétences	
GPEC	
Climat social de travail	
<b>Légitimité de l'organisation</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
Respect de la réglementation	Compétitivité
Responsabilité sociale	Qualité des produits et services
Responsabilité environnementale	Satisfaction des partenaires

La relation RSE/GRH est un champ de recherche émergent dans lequel les travaux empiriques sont rares et limités [Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2010] : produire une communication sociétale uniformise l'entreprise sans prendre en considération les tensions multiples qui la parcourent [Théret, 1999] ; la littérature définit le champ très normatif de la RSE en situation de stabilité en ignorant les situations de crises qui peuvent remettre en cause l'engagement RSE de l'entreprise [Wagner et *al.*, 2012] ; la RSE peut induire des comportements d'adhésion contrainte et non volontaire [Oliver, 1997] ; le champ de recherche lié à la RSE est lui-même controversé et parcouru de tensions entre la vision libérale de l'économie et la vision éthique [Aggeri et Godard, 2006]. La RSE ouvre alors le champ des possibles dans le sens où « rien n'est encore écrit, l'avenir dépendra largement à la fois de la capacité de structuration de la mobilisation - professionnelle et politique - sur ces questions et de la capacité des acteurs à instrumenter la démarche » [Capron et Quairel-Lanoizelée, *op.cité.*, p.13]. D'autant plus que certains secteurs d'activités sont plus intéressés que d'autres par les problématiques de fidélisation du personnel et d'attractivité organisationnelle dans l'atteinte de la performance globale. Tel est le cas de secteurs fortement concurrentiels dont l'accès aux ressources humaines constitue un avantage concurrentiel. Le secteur de l'intérim en est une juste représentation. Plus l'impact de l'activité de l'entreprise est important, plus sa responsabilité est grande. La grande majorité des études empiriques qui ont cherché un lien entre la RSE et la performance sociale (fidélisation et attractivité du personnel) ont porté sur des salariés permanents ou des candidats en recherche d'emploi stable [Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997 ; Walz et Niehoff, 2000]. Or, les relations salariales sont de plus en plus mises sous tensions par la finance de marché [Montagne, 2006]. Les politiques de flexibilisation de l'emploi se sont démocratisées et généralisées depuis la fin de la seconde moitié du XXème siècle [Galtier et Gautier, 2000 ; Auer et Cazes, 2003] et ont permis le développement des emplois dits flexibles ou périphériques (CDD, intérim). Ainsi en France, depuis 1993 et à tendance constante, le nombre de contrats de travail temporaire a progressé plus rapidement que le nombre de CDI, qui constitue la norme en matière de droit du travail. Au début des années 2000, plus d'une embauche sur quatre se fait par ce biais et le nombre de missions proposées par les entreprises de travail temporaire, de plus en plus nombreuses, a été multiplié par cinq entre 1970 et 2000. L'intérim comme facteur de flexibilité salariale quantitative externe est une variable d'ajustements aux fluctuations conjoncturelles liées à la production de l'entreprise [Galois et Lacroux, 2012].

La gestion de cette main-d'œuvre périphérique reste toutefois peu explorée dans la littérature, si ce n'est pour en dénoncer les inconvénients [Charles-Pauvert, 2002 ; Connelly et Gallagher,

2004]. Les externalités négatives sont en effet nombreuses. Le secteur de l'intérim génère pour les intérimaires de la vulnérabilité sociale. Les intérimaires, qui alternent les périodes de travail et de chômage, éprouvent des difficultés à s'intégrer dans la société. De plus, l'incertitude et le stress générés par l'activité impactent de manière négative leur implication et leur investissement auprès des sociétés de travail temporaire dont l'objet est de faire du profit [Glaymann, 2005 ; 2007]. Le modèle de la relation salariale classique qui consiste à fournir la sécurité de l'emploi en contrepartie de l'implication et de la loyauté du salarié est remise en cause [Supiot, 1999 ; Gazier, 2001]. L'intérim est source de précarité sociale et professionnelle et en ce sens bénéficie d'une image fortement péjorative [Galois et Lacroux, *op.cité.*]. Le marché de l'intérim reste cependant très concurrentiel et à très forte valeur ajoutée [Lefèvre et *al.*, 2001]. L'accès durable aux ressources et la fidélisation (attraction) des intérimaires constituent un enjeu majeur pour les entreprises de travail temporaire (ETT) [Polivka et Nardone, 1989]. Cette question, d'ailleurs très présente dans la communication sociétale des ETT, est un gage de survie. Mais compte-tenu de la volatilité de cette main-d'œuvre, les ETT sont confrontées à la problématique de la mobilisation des intérimaires, à la fois sur le plan économique où la fidélisation des intérimaires devient un avantage concurrentiel [Galois, 2006], et aussi sur le plan de la GRH où des intérimaires fidèles, fiables et performants véhiculent une image positive des ETT, aussi bien chez les clients que dans la société civile [Glaymann, 2005]. La fidélisation des intérimaires et leur implication organisationnelle sont des leviers de performance sociale [Thévenet et Neveu, 2002] car les entreprises utilisatrices (EU), les clients des ETT, sont en demande d'intérimaires motivés, opérationnels et productifs. L'intérim constitue alors un terrain de recherche intéressant et pertinent. Les plus importantes sociétés du secteur sont engagées dans des démarches RSE et leur communication sociétale est très orientée vers la protection des intérêts des intérimaires, considérés comme des salariés fragiles et vulnérables [Jonas, 1990]. Il constitue également un secteur *a priori* contre-intuitif, non favorable à l'application des principes de la RSE et favorable décalage entre la communication sociétale et les pratiques. Le secteur est confronté à certains obstacles institutionnels et psychologiques et la question de la fidélisation des intérimaires est un enjeu important pour les ETT [Lacroux, 2008]. Enfin, la protection effective des intérêts des intérimaires nous semble un enjeu fondamental pour notre société, à l'heure où de plus en plus de personnes se tournent vers le secteur de l'intérim, considéré comme un puissant indicateur du marché général du travail.

Nos travaux de recherche analysent alors la communication sociétale (rapports RSE/Développement Durable) et les pratiques liées à l'engagement RSE des ETT pour

apporter une contribution relative au décalage existant justement entre la communication sociétale et les pratiques, sachant que peu d'études empiriques ont traité de ce sujet dans le secteur de l'intérim [Dagot et Voisin, 2007]. « Jamais le travail n'a été plus essentiel au processus de création de la valeur, mais jamais les travailleurs (quelle que soit leur qualification) n'ont été plus vulnérables face à l'organisation, individus isolés au sein d'un réseau flexible qui ne sait même pas lui-même où il se situe exactement » [Castell *in* Boyer, Scotto et Tiffon, 2014, p.7]. Ainsi, compte-tenu des enjeux liés au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, ainsi qu'aux spécificités du secteur de l'intérim, nous affinons notre problématique de recherche générale :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

La revue de la littérature liée à la problématique nous permet de formuler également des questions de recherche :

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

Les deux premières questions de recherche vont nous permettre de mettre en évidence le degré de décalage entre la communication sociétale et les pratiques RSE dans le secteur de l'intérim compte tenu des difficultés liées au secteur présentes dans la littérature. La dernière question de recherche nous permet alors de comprendre pourquoi un décalage existe effectivement entre la communication sociétale et les pratiques RSE dans le secteur de l'intérim.

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous avons mobilisé un cadre conceptuel et théorique clair. Le cadre conceptuel et théorique de la RSE ne peut ignorer la théorie des Parties Prenantes. « Qui voudrait éluder la RSE ne pourrait faire fi des parties prenantes » [Rosé, 2006, p.11]. La théorie des parties prenantes (TPP) est un concept fédérateur qui fait l'objet d'une large diffusion dans les milieux académiques relatifs à la RSE [Acquier et Aggeri, 2008]. « Le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la RSE » [Capron et Quairel-Lanoizelée *in* Cazal, 2010, p.3].

Cependant, la TPP présente la RSE dans un cadre normatif difficilement transposable à l'entreprise [Carroll, 1991]. La TPP se focalise sur la dimension institutionnelle de l'entreprise réduite à un jeu d'échanges contractuels. Les travaux de Freeman sur la TPP initiés en 1984 ont en effet davantage une portée opérationnelle et managériale. La littérature révèle que les managers sont démunis pour fixer l'investissement RSE optimal et qu'ils sont confrontés à des injonctions paradoxales entre les objectifs économiques et l'engagement RSE [Aggeri et *al.* 2005]. Nous mobilisons dans ce cadre le « Modèle StakeHolder » (MSH) [Acquier et Aggeri, 2005] qui stipule justement que la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle mais contingente et relative. De plus, sa dimension compréhensive et managériale ne fait pas consensus. Bien que les parties prenantes aient un intérêt légitime dans l'entreprise, la vision Stakeholder constitue davantage une tradition de recherche en Sciences de Gestion [Trevino et Weaver, 1999]. Les limites de la TPP peuvent nous apporter des éléments de réponse. Le management des parties prenantes est effectivement recommandé par le Global Reporting Initiative (GRI) mais l'adoption de ce modèle dans la communication sociétale est limitée aux catégories d'informations à produire dans les rapports RSE/Développement Durable. Même s'il existe un écart *a priori* irréductible entre la gestion intentionnelle et la gestion effective des parties prenantes dû à leurs intérêts contradictoires et à leur influence, le MSH dans le discours n'implique pas nécessairement que ce modèle soit mis en œuvre en pratiques. La mobilisation de la TPP nous permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et en ce sens de déceler les failles favorables au décalage entre sa communication sociétale et ses pratiques réelles. Qu'elle soit ainsi réelle ou de conformité symbolique, la littérature préconise d'analyser la RSE à l'aune des pratiques concrètes de l'entreprise. Le cadre conceptuel et théorique mobilisé s'insère de manière générale dans une méthodologie de recherche précise.

A travers une approche épistémologique interprétativiste, nous avons mis en place dans le cadre de nos travaux de recherche, à visée exploratoire, une approche mixte. Nous avons analysé préalablement, à partir de la grille d'analyse d'Oxibar [2003], la communication sociétale (rapports RSE/Développement Durable) des ETT les plus représentatives du secteur et les plus engagées dans une démarche RSE (Adecco, Manpower et Randstad) de manière à répondre à la première question de recherche.

L'étude quantitative conduite auprès de 471 intérimaires (Adecco, Manpower et Randstad) va nous permettre de répondre, par le biais de l'administration de questionnaires, à la deuxième question de recherche. La communication sociétale des ETT met en avant des engagements en faveur de la protection des intérêts des intérimaires, vulnérables dans la relation de travail temporaire. Nous avons alors considéré que nous pouvions analyser leur retour d'expérience professionnelle avec les ETT les plus significatives du secteur et dont l'engagement sociétal est le plus élevé, pour appréhender le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, ainsi que leurs conséquences en termes de fidélisation des intérimaires.

A la suite de cette étude quantitative, nous avons conduit une étude qualitative auprès de 16 salariés permanents des ETT Adecco, Manpower et Randstad par le biais d'entretiens semi-directifs. Cette étude va nous permettre d'évaluer la manière dont est déployée la RSE au niveau opérationnel, de constater empiriquement les freins et les obstacles à la RSE dans le secteur de l'intérim mis en avant dans la littérature ainsi que d'analyser l'arbitrage effectué entre les intérêts contradictoires des parties prenantes de la relation tripartite du travail temporaire. L'étude qualitative va alors nous permettre de répondre à la troisième question de recherche. Les résultats de notre étude qualitative, à visée exploratoire, vont nous permettre de formuler, en raison de l'insuffisance d'informations disponibles dans la littérature, des propositions de recherche, qui pourront être testées et mise à l'épreuve dans le cadre de travaux de recherche confirmatoires.

Notre travail doctoral est présenté en deux parties :

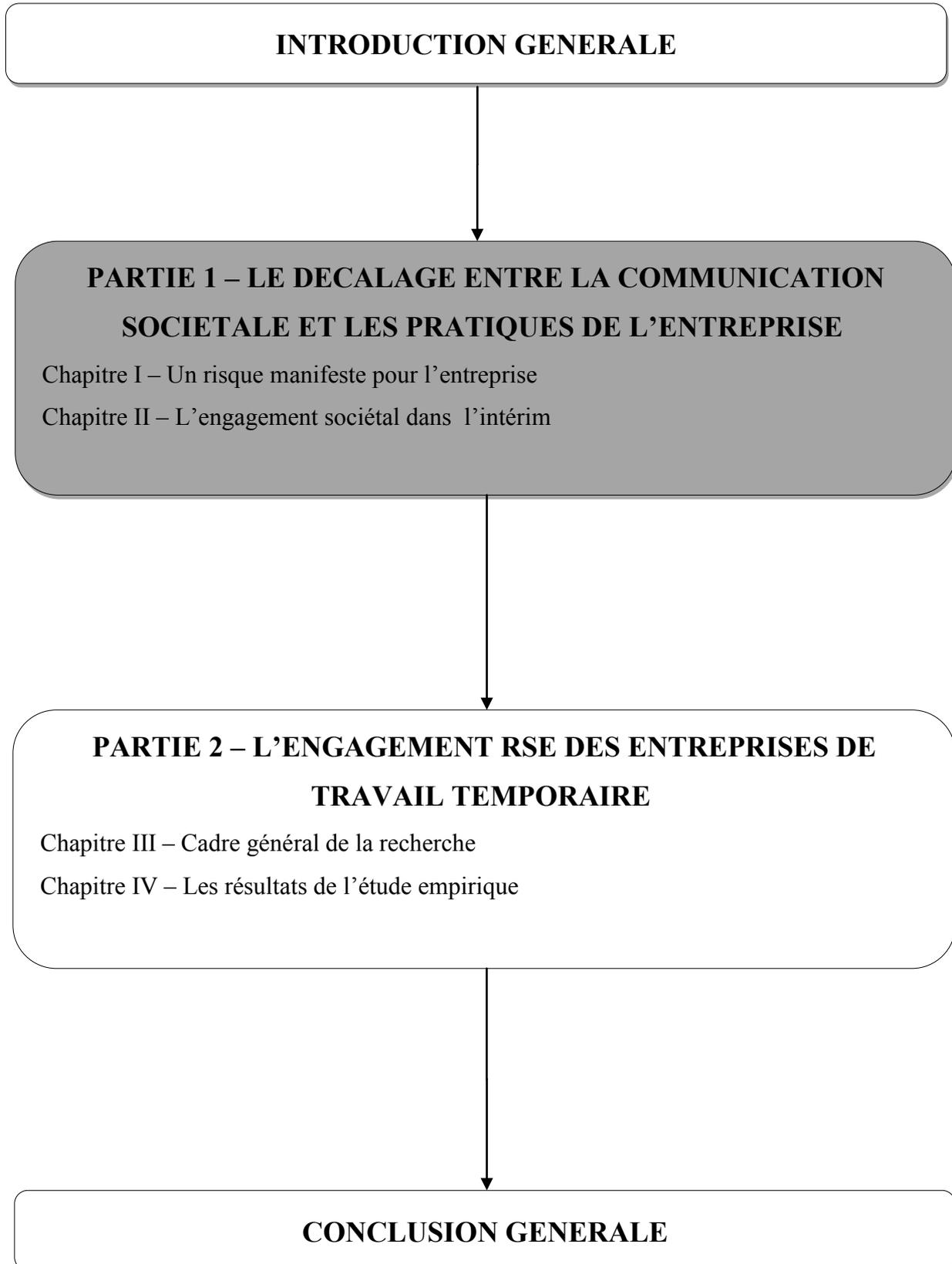
1) **La première partie** est consacrée à l'analyse théorique du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise.

- **le chapitre 1** présente la notion de RSE, en définit les principaux contours ainsi que les limites, notamment le décalage entre le discours et les pratiques réelles de l'entreprise ;
- **le chapitre 2** expose les enjeux liés à la fidélisation du personnel et l'attractivité organisationnelle dans le secteur de l'intérim pour introduire notre terrain de recherche.

2) **La seconde partie** présente notre positionnement épistémologique, notre méthodologie de recherche et les résultats de notre étude empirique.

- **le chapitre 3** présente notre positionnement épistémologique, notre méthodologie de recherche et le design général de la recherche ;
- **le chapitre 4** présente quant à lui les résultats de l'étude empirique à l'aide des logiciels SPSS pour l'étude quantitative et N'VIVO10 pour l'étude qualitative.

**Dans une conclusion générale**, nous présentons les contributions théoriques, méthodologiques, empiriques et managériales, ainsi que les limites et les perspectives de recherche futures de nos travaux de recherche.



# **PARTIE 1**

## **LE DECALAGE ENTRE LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

---

La RSE suscite un vif intérêt dans le monde socio-économique. Ce concept, issu de préoccupations anciennes, fait l'objet d'une importante considération depuis le début de ce siècle. Aussi bien par les acteurs économiques à travers la production de discours, l'apparition d'outils de *reporting* financiers et extra-financiers et la création de nouvelles fonctions managériales et fonctionnelles ; que par le monde académique en raison de l'émergence de nombreux concepts théoriques et le développement des études empiriques [Acquier et Aggeri, 2007] ; ou encore par l'Etat qui légalise, institutionnalise et œuvre pour sa promotion (loi NRE, lois Grenelle I et II). La RSE semble alors constituer un enjeu majeur pour tous ces acteurs au regard du développement des agences de notations sociétales (*Vigéo* ou *Ethifinance* en France), des cabinets de conseil en RSE, des groupes de réflexions sur la RSE (ADERSE) ou encore la multiplication des formations universitaires relatives à la RSE et au Développement Durable [Déjean et Gond, 2004]. Ce courant a permis d'intégrer l'éthique dans la conduite des affaires de l'entreprise [Mercier, 1999 ; 2002] et « constitue une bonne voie pour la recherche » [Combes, 2005, p.12]. L'entreprise citoyenne est effectivement au centre de toutes les réflexions [Morin, 1981] ; la RSE permet de dépasser les simples obligations légales en matières d'engagement responsable et de concilier les impératifs économiques et éthique, jusqu'alors opposés [Saulquin, 2004 ; Postel et al., 2006].

Preuve que ce concept est répandu dans les entreprises françaises, 64% des entreprises de plus de 50 salariés en ont déjà entendu parler et 52% d'entre elles sont impliquées dans des démarches socialement responsables<sup>2</sup>. De plus, au niveau académique, le foisonnement conceptuel fait état de plus de 160 travaux en rapport avec la RSE, notamment des travaux cherchant à prouver empiriquement le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise [Gond et Igalens, 2008]. Sans doute que les scandales financiers (Enron, Worldcom et Parmalat<sup>3</sup>) et écologiques (marées noires : l'Erika en 1999, le Prestige en 2002 ou encore l'explosion de la plateforme pétrolière « Deepwater Horizon » au large des côtes de la Louisiane en 2010<sup>4</sup> ; déforestations selon le classement « Forest 500 » en 2015<sup>5</sup> : Procter & Gamble en Indonésie, Domino's Pizza et Eram en Amazonie) ont accentué la notoriété de la

<sup>2</sup> Source INSEE 2011, enquête sur les entreprises et le développement durable

<sup>3</sup> monde-diplomatique.fr

<sup>4</sup> regardsurlemonde.fr

<sup>5</sup> Classement des 500 entreprises mondiales les plus impliquées dans le processus de déforestations dans le cadre de leurs activités

RSE [Postel et *al.*, 2006]. Les problématiques humaines, sanitaires et sociales, constitutives de l'activité de l'entreprise, ont des impacts négatifs sur nos sociétés et les populations, notamment les plus démunies, tels que l'appauvrissement et la négligence des conditions de vie et de travail. Certaines pratiques vont même à l'encontre des conventions ratifiées de l'Organisation Internationale du Travail (travail des femmes et des enfants, protection sociale, salaire en contrepartie d'un travail) ou encore des Droits de l'Homme (respect de l'humain, non-discrimination, égalité des droits). A l'ère d'Internet et des nouvelles technologies de la communication et de l'information, le développement des mouvements consuméristes exigent aujourd'hui de l'entreprise non seulement qu'elle rende des comptes sur la conduite de ses affaires, mais qu'elle en assume également les conséquences, surtout négatives. D'autant plus que les scandales et les périodes de crises (économiques, écologiques, sanitaires et sociales) constituent une entrave sérieuse et durable à l'atteinte de son objectif de réalisation de profits. Ils affectent sensiblement l'entreprise à plusieurs niveaux. Au niveau des indices boursiers dans un premier temps : les entreprises capitalistiques subissent des variations boursières brusques et régulières. Puis, au niveau de sa réputation dans un second temps : la réputation de l'entreprise est potentiellement dégradée par des comportements irrespectueux de l'homme et de l'environnement [Coombs et Holladay, 2010]. D'ailleurs, Henry Ford ne disait-il pas « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes<sup>6</sup> » ? Au niveau enfin de la crainte et de l'anxiété suscitées dans la société civile : la mauvaise image de l'entreprise provoque l'éloignement des investisseurs et des consommateurs (*boycotts*) et renforce le contrôle et la régulation des activités de l'entreprise par les pouvoirs publics. L'entreprise contemporaine doit se soucier d'être socialement responsable selon le principe d'*accountability* [Gond et Igalens, 2014]. La notion de RSE s'est développée en concomitance avec les dégâts financiers, sociaux et environnementaux causés par les entreprises [Postel et *al.*, 2006]. Preuve que ce concept constitue un champ de recherche multidimensionnel, la RSE est très présente dans le discours des entreprises [Bodet et Lamarche, 2007]. Le discours est défini comme « un ensemble d'énoncés liés entre eux par une logique spécifique et consistante, faite de règles et de lois qui n'appartiennent pas nécessairement à un langage naturel, et qui apportent des informations sur des objets matériels ou idéels<sup>7</sup> ». Le discours lié à la RSE comprend à la fois des outils de reporting extra-financiers (bilan social), des actes communicationnels relatifs à l'éthique des affaires et des actes déclaratifs d'intention (chartes et codes de bonne conduite, engagements

---

<sup>6</sup> Citation célèbre mais non datée

<sup>7</sup> Larousse édition 2015

pris envers les différentes parties prenantes, partenariats) [Pesqueux, 2011]. Ce sont alors ces déclarations d'intention qui démontrent le degré d'engagement de l'entreprise dans la RSE. D'une part, l'image d'entreprise responsable et la réputation sont véhiculées par des actions de communication qui légitiment les activités de l'entreprise [Fillion, 2014]. D'autre part, en divulguant des engagements responsables, l'entreprise démontre à la société civile qu'elle est capable de prendre en charges les externalités négatives de ses activités [Hérault, 2012]. Ainsi, communiquer sur son engagement volontaire RSE traduit une promesse faite par l'entreprise à la société civile sur son engagement à internaliser les effets négatifs induits par la production et la conduite des affaires [Commenne, 2006]. La communication de l'entreprise est alors orientée vers les valeurs, les engagements et les actions de l'entreprise en termes de RSE [Luce et *al.*, 2001 ; Jones et *al.*, 2014]. Le discours de l'entreprise lié à la RSE a donc un double objectif : être réactif en réponse à des obligations de *reporting* mais aussi des attentes et des pressions de la société civile (courant *Corporate Social Responsibility*) ; être proactif pour anticiper les dysfonctionnements de l'entreprise [Ackerman et Bauer, 1976] et valoriser son image sur la base d'informations sociétales volontaires et déclaratives (courant *Corporate Social Responsivness*). Cependant, communiquer sur son engagement RSE n'est pas sans risques pour l'entreprise. L'entreprise doit maîtriser ce qu'elle souhaite communiquer et à qui cette communication est destinée, d'autant plus qu'il n'existe pas de définition universelle de la RSE [Déjean, Gond et Leca, 2004]. La littérature académique relative au discours RSE met en effet en avant un décalage manifeste entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise [Bartkus et Glassman, 2008]. La communication sociétale est ainsi qualifiée de symbolique [Théret, 1999] et remet en cause la crédibilité de l'engagement de l'entreprise. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise constitue le cœur de nos travaux de recherche.

**Le chapitre I** de la première partie présente les enjeux liés à la RSE et par « effet de boomerang » les risques liés au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, ainsi que le cadre conceptuel et théorique.

A la suite de quoi nous présentons dans le **chapitre II** les caractéristiques du secteur de l'intérim dont les externalités négatives sont nombreuses et l'enjeu de la communication sociétale élevé.

**PARTIE 1**  
**LE DECALAGE ENTRE LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LES**  
**PRATIQUES DE L'ENTREPRISE**

**CHAPITRE I**

**UN RISQUE MANIFESTE**

**POUR L'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE I

---

Bien que la formalisation de la RSE soit relativement nouvelle, la réflexion est déjà ancienne. Clark militait déjà en 1916 pour la reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des salariés suite aux « labor problems » [Barns, 1886 ; Waterworth, 1886]. Durant la période post seconde révolution industrielle, la relation entre employeurs et salariés reposait sur le conflit. Le développement des mouvements syndicaux a conduit les entreprises à reconnaître leur responsabilité dans les conditions de travail difficiles des ouvriers de l'époque. Les « labor problems », allant du travail des femmes et des enfants, à la discrimination faite aux personnes immigrées, à l'exploitation des ouvriers et à la précarité de l'emploi, ont conduit les entreprises à se préoccuper d'améliorer les conditions d'emploi de la masse salariale [Adamns et Sumner, 1905]. Mais le combat de l'époque était difficile, compte tenu de la cadence de production infernale imposée par les dirigeants et de la prédominance de la vision actionnariale de l'entreprise. Le célèbre procès ayant opposé les frères Dodge à Ford Motor en 1919 [Mercier, 2006], ou encore la milice d'Henry Ford<sup>8</sup> peuvent en témoigner. Nous pouvions toutefois entrevoir les prémices de la RSE. Les premières tentatives de formalisation d'encadrement de la relation d'emploi datent de 1931 avec notamment les travaux de Commons sur l'institutionnalisation de l'entreprise et l'introduction de la réflexion philosophique dans le monde économique. Par la suite, Howard Bowen, considéré par la communauté scientifique comme le père fondateur de la RSE en 1953, a souligné dès cette époque que l'entreprise avait des obligations morales envers la société. Le *trusteeship*, contrat implicite entre l'entreprise et la société [Heald, 1961] militait pour l'introduction de la dimension éthique dans la conduite des affaires et la reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise envers la société. Bowen [1953] indiquait que cette reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise permettrait de réduire le contrôle social des pouvoirs publics exercé sous forme de régulation, et de prendre en considération les attentes et les intérêts de toutes les parties prenantes liées à l'activité de l'entreprise. Il a ainsi élaboré une grille d'institutionnalisation de la RSE, toutefois très normative [Acquier et Gond, 2005].

---

<sup>8</sup> Composée de plus de 3 500 hommes, son objectif était d'empêcher les syndicats de pénétrer dans les usines, donnant lieu à de sanglants affrontements comme celui de la « Bataille de l'Overpass » en 1937

La réflexion sur la RSE était engagée comme en témoigne la préface du premier numéro du journal *Academy of Management* en 1963: « L'objectif d'AOM est d'élaborer une philosophie du management qui rendra possible l'atteinte des objectifs économiques et sociaux d'une société industrielle avec une plus grande efficacité et efficacité : l'intérêt général doit être fondamental dans une telle philosophie, mais une considération juste doit être portée aux intérêts légitimes du capital et du travail » [Dauten *in* Dubrion, 2010, p.33].

Face à la multitude de définitions et de représentations de la RSE dans la littérature, l'Organisation Internationale de la Normalisation (OIN) s'est saisi de cette problématique. Par la norme non-certifiable ISO 26 000 intitulée « Lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer les impacts de ses décisions et activités et en rendre compte », l'OIN précise que la RSE est une déclinaison des principes du Développement Durable lui-même défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » [Rapport Brundtland, 1987]. La RSE et le Développement Durable, bien que distincts, sont indissociables. La RSE concerne toutes les entreprises soucieuses de se montrer responsables de leurs parties prenantes internes et externes [d'Iribarne, 1973]. Même si cette notion ne fait toujours pas l'unanimité, notamment parmi les sociologues amenés à la critiquer pour son côté instrumental [Gendron, 2000 ; Salmon, 2002], la RSE reste un champ multidimensionnel offrant de multiples perspectives de recherche en Sciences de Gestion.

Nous présentons dans la **section I** de ce premier chapitre la revue de littérature relative aux enjeux liés à la RSE ainsi qu'au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. Le cadre conceptuel et théorique est expliqué dans la **section II** de ce premier chapitre.

## **Section I - Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques**

### 1. Les contours de la RSE

#### *1.1. Définition selon l'ISO 26 000*

La norme ISO 26 000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations<sup>9</sup> ».

La norme ISO 26 000 présente les grands principes généraux de la RSE : la redevabilité (ou *accountability*), la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme. Ces grands principes doivent guider les actions des entreprises, être intégrés dans la gouvernance, être inclus dans les valeurs véhiculées et impliquent pour cela le respect de deux pratiques :

- 1) La mesure des impacts des activités et des décisions prises en considérant la chaîne de valeurs et le cycle de vie des produits, de manière systématique et globale les sept questions centrales, la contribution au Développement Durable et les impacts indirects au sein d'un périmètre étendu de sa responsabilité (la sphère d'influence).
- 2) Les attentes des parties prenantes en les identifiant et en instaurant un dialogue bilatéral.

---

<sup>9</sup> AFNOR, DD/RSE - ISO 26 000

### 1.2. Définition selon le Livre Vert de la Commission Européenne

La Commission Européenne a établi en 2001 un Livre Vert relatif à la RSE et la définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes<sup>10</sup> ».

### 1.3. Les premières définitions académiques

Archie Carroll, ainsi que de nombreux auteurs dont les recherches académiques se concentrent ou gravitent autour de la RSE, considèrent Howard Bowen comme le père fondateur de la notion de la RSE, bien qu'il n'en soit pas le pionnier, dans la mesure où il fut l'un des premiers à structurer les différentes théories et à contribuer à la définir [Acquier, 2005]. Dans son ouvrage fondateur « Social Responsibilities of the Businessman », aujourd'hui quasiment introuvable, notamment en Europe, Bowen définit la RSE comme « la sensibilisation des hommes d'affaires aux valeurs considérables de notre société, et la prise en compte des dimensions morale et éthique dans le processus de prises de décisions économiques et dans les pratiques des dirigeants » [Bowen in Acquier et Gond, 2007]. La RSE permet d'intégrer des préoccupations citoyennes dans les pratiques des entreprises de manière internaliser les problématiques humaines, sociales, économiques et environnementales. Cette définition reste toutefois très théorique. Elle s'en trouve renforcée par l'intégration de trois nouvelles dimensions: les niveaux de la RSE, les engagements dans les solutions sociales et les valeurs qui animent le sens de la RSE [Carroll, 1979]. Ces dimensions vont dans le sens des orientations de la définition de la RSE donnée par la norme ISO 26 000, notamment dans le fait d'être « intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ». Ces dimensions impliquent également un changement organisationnel très large et une réflexion stratégique de l'entreprise déclinée en trois étapes : la prise de conscience du dirigeant quant à la nécessité de la RSE dans la politique de l'entreprise (*policy statements*), la compréhension et la caractérisation du problème (*learning*) et enfin la généralisation de la démarche à toute l'entreprise (*organizational involvement and commitment*).

---

<sup>10</sup> European Union, law and publications

Gond et Mullenbach-Servayre [2003] soulignent la diversité des définitions en matière de RSE. Il est vrai que plus de 37 définitions différentes issues de 27 chercheurs ont été comptabilisées entre 1980 et 2003 [Logossah, 2013] justifiant l'intérêt du monde académique pour la RSE. Depuis, de nouvelles contributions théoriques ont vu le jour, qualifiant ainsi la RSE de concept caméléon [Gond et Moon, 2011]. La RSE est avant tout un concept multidimensionnel et transdisciplinaire qui intéresse plusieurs champs de la recherche. Il existe toutefois un consensus sur le fait que la RSE est sous l'influence de deux axes majeurs : l'éthique des affaires et la stratégie d'entreprise (*Business Ethics*) [Gendron, 2000]. La RSE est la reconnaissance et l'exercice de la responsabilité de l'entreprise dans ses relations avec la société. Comme le présentent Aggeri et *al.* [2005], les premières tentatives de définitions ont permis de distinguer deux approches de la RSE.

- a. « La RSE dans la sphère extra-économique de l'entreprise et les principes moraux qui sous-tendent l'action managériale. Cette approche, essentiellement qualitative, renvoie à des démarches volontaires », p.53.
- b. « La RSE renvoie à un ensemble d'obligations des entreprises envers la société. Cette approche nous semble la plus répandue. Elle peut renvoyer à des démarches volontaires, mais l'ensemble des obligations des entreprises envers la société peut se matérialiser de manière plus contraignante, à travers les lois », p.54.

Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse des premières tentatives de définition et de formalisation de la RSE ayant contribué au développement de sa réflexion.

Tableau 2 - RSE, synthèse des premières définitions 1960-1970

Approches	Définitions	Auteurs
Approche volontaire	Décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise	Davis, 1960
	Problèmes qui apparaissent lorsque l'entreprise projette son ombre sur la scène sociale, et les principes éthiques qui devraient gouverner les relations entre l'entreprise et la société	Eels et Walton, 1961
	La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique	Backman, 1975
Approche contraignante	L'idée de la responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économique, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société	McGuire, 1963
	L'idée fondamentale de la <i>Corporate Social Responsibility</i> est que les entreprises ont une obligation d'œuvrer pour accroître le bien-être de la société	Frederick, 1978
	La notion de <i>Corporate Social Responsibility</i> défend que l'entreprise ait des obligations envers d'autres groupes que ses actionnaires, et au-delà de celles prescrites par la loi ou définies par les accords syndicaux.	Jones, 1980
	La RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a pour les organisations à un moment donné	Carroll, 1979
	La RSE présuppose une obligation et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que le résultat	Ackerman et Bauer, 1976

Aggeri et al., Organiser le Développement Durable, p.53-54, 2005

#### 1.4. Les définitions stratégiques

Depuis les premières tentatives de définitions, la RSE a évolué de la prise en considération des dimensions éthiques et sociales dans la conduite des affaires à l'intégration stratégique et managériale dans l'entreprise. La RSE résulte d'une réflexion stratégique dont l'objectif est d'atteindre un niveau de performance (sociétale/globale). D'autres définitions constitutives de cette dimension stratégique ont émergé depuis le début des années 1980 :

- « La RSE est relative à l'atteinte des objectifs organisationnels qui concernent des sujets spécifiques qui ont plus d'effets positifs que négatifs sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise » [Epstein *in* Mauduit, 2013, p.26] ;
- « Actions réalisées par l'entreprise destinées à l'atteinte d'objectifs sociaux autres que ceux qui sont dans l'intérêt direct de l'entreprise et qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi » [McWilliams et Siegel, 2001, p.104] ;
- « Tout concept qui concerne la façon dont les managers devraient mener les politiques publiques et les questions sociales » [Windsor, 2006, p.93] ;
- « La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.16] ;
- « Stratégie basée sur la triple performance se traduisant par des engagements volontaires au-delà des exigences réglementaires afin de réconcilier les attentes des parties prenantes » [Mercier, 2011, p.18].

Plus largement, la RSE peut être définie comme l'ensemble des principes, des processus et des résultats dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique des enjeux économiques, sociaux et environnementaux [Wood, 1991a ; Swanson, 1995]. La RSE permet alors d'apprécier l'impact des activités de l'entreprise et de prendre en considération les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes [Attarça et Jacquot, 2005].

Le trinôme économie-social-environnement, transposition de la RSE à la stratégie de l'entreprise, est appelé *Triple Bottom Line* (triple performance) ou stratégie des 3P : *People, Planet, Profit* [Elkington, 1994] dont les intérêts sont à concilier.

### 1.5. Définition selon l'ORSE

L'intérêt croissant de la RSE comme courant de pensée dominant lié au Développement Durable [Férone et *al.*, 2001], notamment en Europe et en France, a contribué au développement d'un tissu associatif relatif à la RSE. L'ORSE (l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), association française créée en 2000 à l'initiative d'entreprises, d'investisseurs, d'organismes professionnels/sociaux et d'ONG, a été mandaté par le gouvernement pour élaborer une réflexion relative à la RSE. Les différentes définitions semblent alors influencer la perception de la RSE par chaque entreprise et l'ORSE se propose d'aboutir à un consensus de manière à ce que les différentes interprétations ne diffèrent pas, ou peu. « L'idée du *Triple Bottom Line* conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles [Commenne, 2006, p.37] :

- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommations de ressources, production de déchets, émissions polluantes.
- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveaux de rémunération, non discrimination), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.
- Economique : performance financière classique mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, respect des principes de saine concurrence ».

L'ORSE identifie sept approches de la RSE, auxquelles chaque entreprise peut s'identifier : éthique, environnementale, sociale, citoyenne, développement durable, « stakeholder », financière<sup>11</sup>. La définition de la RSE générée par l'ORSE reprend les principales contributions théoriques. Elle est très proche de la définition initiale de Bowen en plaçant l'éthique comme fondement de la réflexion [Acquier et Aggeri, 2007].

---

<sup>11</sup> Site internet de l'ORSE : [www.orse.org](http://www.orse.org)

### 1.6. Responsabilité sociale ou Responsabilité Sociétale ?

De l'anglais CSR, *Corporate Social Responsibility*, le terme littéralement traduit en français est « Responsabilité Sociale d'Entreprise » et repris comme tel dans nombre de définitions. Si en anglais le terme *Social* inclut toutes les dimensions de la responsabilité de l'entreprise, en français le terme fait surtout référence aux relations entre l'entreprise et ses parties prenantes internes, notamment les salariés, excluant de fait les dimensions économiques et environnementales. En français, le terme « Social » a progressivement laissé place au terme « Sociétal » qui inclut alors toutes les dimensions du *Triple Bottom Line*. « Sociétal est un néologisme de la langue française qui, au sens littéral, signifie « qui a trait à la société » ; dans le contexte de la RSE, le terme « Sociétal » est utilisé à la place du terme « Social » de manière à inclure la dimension sociale et environnementale dans la responsabilité de l'entreprise » [Commenne, 2006, p.13]. A ce titre en France, la RSE, sous la tutelle gouvernementale du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable, fait référence depuis 2010 à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, terme en partie adopté et utilisé par la communauté scientifique [Capron et Cairel-Lanoizelée, 2006 ; Acquier et Gond, 2006 ; Berger-Douce, 2007 ; Mullenbach-Servayre, 2007 ; Igalens, 2009]. En anglais, la RSE peut revêtir d'autres appellations : *Corporate Social Performance*, *Business and Society*, *Stakeholder Theory*, ou encore *Sustainable Development*.

## 2. Principes généraux de la RSE

### 2.1. RSE et stratégie

Chaque action effectuée dans l'entreprise a un objectif précis et doit tendre vers la performance. Il n'est plus simplement question de performance financière mais de performance globale, la performance globale de l'entreprise ne pouvant se résumer qu'à sa performance financière [Bonnet *in* Frimousse et Peretti, 2015]. La performance globale est définie comme résultant de la « combinaison de trois niveaux de performance : financière, sociale et sociétale » [Reynaud *in* Germain et Trébucq, 2004, p.38]. La performance sociétale de l'entreprise (PSE) est ainsi définie comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » [Wood *in* Dohou et Berland, 2007, p.9].

Elle est constituée notamment de la qualité de la réponse apportée par l'entreprise aux problèmes sociétaux et du rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre [Carroll, 1979]. La performance globale de l'entreprise est alors conditionnée par sa légitimité et son acceptabilité sociale [Fray *in* Frimousse et Peretti, 2015] dans un contexte de méfiance et de scepticisme à l'égard de l'entreprise. Selon un sondage IPSOS-Mori de 2014, 80% des personnes interrogées estiment que les entreprises ont des obligations morales envers la société mais seulement 18% des personnes interrogées estiment que les entreprises se préoccupent des impacts négatifs de leurs activités sur la société. Pour atteindre un niveau optimal de PSE, l'entreprise doit définir ou redéfinir son « Business Case », identifier les parties prenantes concernées par la RSE et dans quelle mesure les actions dirigées envers ces parties prenantes sont susceptibles de déclencher chez elles un changement d'état bénéfique pour l'entreprise et bénéficier d'un retour sur l'investissement social. Igalens et *al.* [2005] met en avant trois niveaux liés à la réflexion stratégique de la RSE :

- a) Repenser la stratégie : émergence de nouveaux modèles de management stratégique intégrant les préoccupations du développement durable et de la RSE. C'est le cas de la stratégie B.O.P. (*Bottom Of the Pyramide*) de Martinet et Payaud [2008] ou du paradigme de la valeur partagée (*shared value*) de Porter [1991], où il s'agit de faire émerger un intérêt collectif partagé dans l'entreprise en instaurant un dialogue avec les parties prenantes.
- b) Elaborer un autre *Business Model* : notamment l'*Indian Way*, le management stratégique est basé sur l'innovation et les compétences internes, la priorité est donnée à la mission sociale, le capital humain occupe une place essentielle et permet un fort engagement des salariés.
- c) *Back to the basics* : dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, faire des salariés la première des parties prenantes, un management plus respectueux de la condition humaine.

## 2.2. RSE et management

L'entreprise doit repenser sa façon d'aborder la création de valeurs en adaptant sa vision managériale à une logique plus seulement économique mais également sociétale, et susciter une nouvelle interrogation sur la nature du management dans la mesure où la réflexion liée à la RSE précède l'élaboration des outils de gestion [Lépineux, 2009].

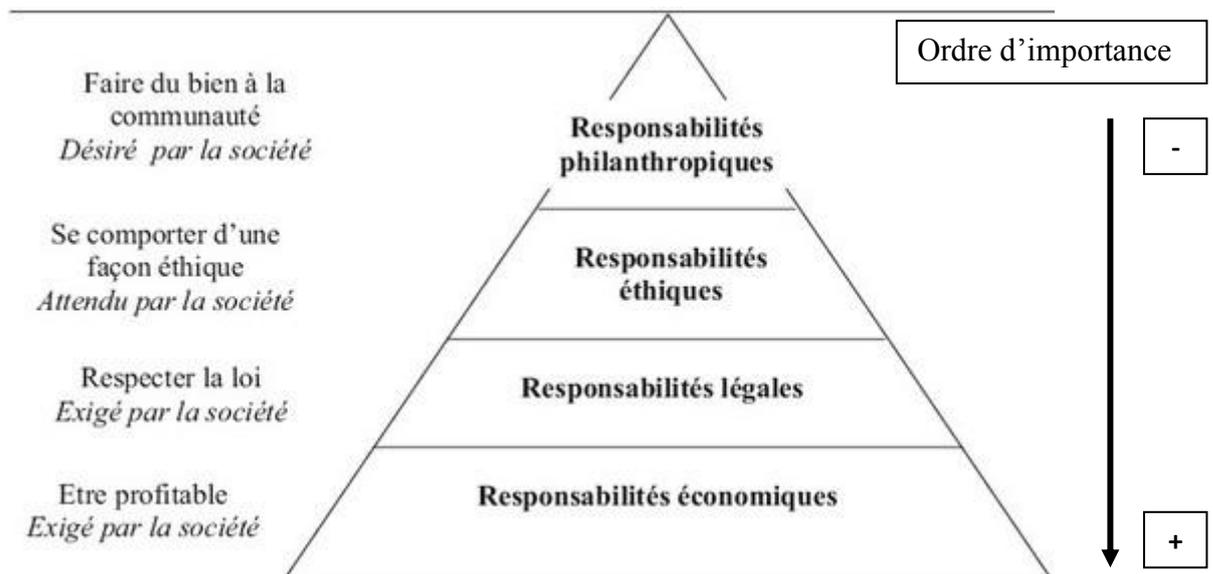
Jensen remet en cause cette vision managériale et affirme qu'il est impossible de conduire le fonctionnement optimal d'une entreprise en s'appuyant sur les dimensions économiques et sociales de manière simultanée, les objectifs étant par essence contradictoires. Igalens [*op.cité.*] soutient que la RSE se trouve dans une logique d'*a priori* puisqu'il s'agit pour l'entreprise de répondre ou être en situation de répondre à un questionnement face à la pression sociale et justifier les décisions qui ont été prises. Le champ très large des responsabilités implique alors une confusion des genres entre la responsabilité juridique et la responsabilité sociétale. L'engagement RSE doit résulter de l'étude approfondie des compétences internes de l'entreprise, des ressources dont elle dispose et de ses faiblesses pour aboutir à une démarche pertinente, mesurable et quantifiable et l'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement économique et social. La RSE constitue donc un processus et non plus une finalité, permettant l'autocontrôle de l'entreprise par elle-même pour éviter au maximum l'ingérence des contrôles externes et la régulation par les pouvoirs publics [Jones, 1980]. Malgré la multitude de définitions relatives à la RSE, un noyau commun s'en dégage : la participation de l'ensemble des parties prenantes, la dimension sociale, la dimension économique, la dimension volontaire et la dimension environnementale. La RSE est un engagement sur le long terme qui doit inclure l'ADN de l'entreprise. Ces dimensions doivent être incorporées dans sa mission, constituer un facteur important dans la prise de décisions et faire parties intégrantes de son fonctionnement au quotidien. Toute stratégie RSE doit être perçue comme un véritable engagement engendrant des effets positifs sur la valeur de l'entreprise et sa performance globale. Davis prédisait d'ailleurs en 1960 que les entreprises qui ne se préoccupaient de leur engagement social (sociétal) sur le long terme seraient menacées.

### 2.3. La RSE, une évidence pour l'entreprise ?

Préoccupation actuelle des organisations, la RSE ne constitue pas un effet de mode contrairement à la pensée générale mais réellement une lame de fond. La RSE permet en effet à l'entreprise, comme le préconise Bowen dans ses fondements, d'intégrer la dimension sociale (sociétale) dans la conduite des affaires et de respecter des obligations autres que les obligations légales et contractuelles. Cependant, la RSE est largement subordonnée aux résultats financiers de l'entreprise. Une entreprise en bonne santé économique et disposant de ressources financières suffisantes pourra plus facilement s'inscrire dans une démarche RSE pertinente, stable et durable.

Un parallèle est établi entre les besoins de l'entreprise et la pyramide des besoins des individus de Maslow [1943]. Carroll [1991] présente alors la pyramide de la RSE : un besoin de niveau supérieur ne peut être sollicité que si un besoin de niveau inférieur a été satisfait.

**Figure 1 - La pyramide de la RSE de Carroll**



Golli et Yahiaoui, RSE analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, p.9, 2009

Les recherches les plus significatives en matière de contributions théoriques ont testé et validé empiriquement cette pyramide des responsabilités sociales [Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996]. Ainsi, l'engagement sociétal de l'entreprise sous-tend plusieurs niveaux de responsabilités (économiques, légales, éthiques et philanthropiques) variables en fonction du contexte économique, social, législatif et technologique. Dans cette perspective, les responsabilités économiques ont pour objectif de répondre aux attentes des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés) permettant ainsi à l'entreprise de satisfaire son obligation économique et de pérenniser son activité. Les responsabilités légales permettent à l'entreprise d'agir dans le respect des règles légales et institutionnelles définies par la société [Golli et Yahiaoui, 2009]. Quant aux responsabilités éthiques et philanthropiques, elles sont attendues et désirées par la société, en attendant d'être exigées, et peuvent contribuer à l'évolution du cadre légal et institutionnel.

### 3. Les enjeux de la RSE

#### 3.1. *La légitimité de l'entreprise*

La RSE constitue un interface nécessaire et une réponse à la crise de légitimité rencontrée par l'entreprise dans la mesure où son existence même est remise en question [Davids et *al.*, 2005]. La légitimité, un des principaux enjeux de la RSE, est définie comme « l'acceptabilité sociale des actions en référence à un ensemble partagé de critères de jugements » [Gabriel et Cadiou, 2005, p.128] Ainsi, par cette hausse de légitimité [Deephouse, 1996], la société autorise l'entreprise à accéder aux ressources dont elle dépend pour la survie de la conduite de ses affaires [Pfeffer et Salancick, 1978], les ressources n'étant pas illimitées. La RSE permet alors à l'entreprise de « consolider sa légitimité afin de se prémunir de toute contestation pouvant restreindre les droits d'exploitation ou le développement qui lui ont été délégués » [Davids et *al.*, 2005, 27]. Dans cette optique, la quête de légitimité est plus importante que la recherche de l'efficacité ou de la maximisation du profit [Powell et DiMaggio, 1991]. La légitimité constitue la preuve de la nécessité de l'existence de l'entreprise.

#### 3.2. *La réputation de l'entreprise*

La RSE permet également de couvrir le risque réputationnel de l'entreprise [Attarça et Jacquot, 2005 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Cardebat et Cassagnard, 2010], la gestion de l'image étant aujourd'hui un enjeu crucial pour l'entreprise [Preston et O'Bannon, 1997]. La réputation est en effet considérée comme un actif, intangible, de l'entreprise, source de création de valeur. La gestion de la réputation est l'un des principaux enjeux de l'entreprise. Selon une enquête *Business Risk Report* d'Ernt & Young publiée en 2006, une mauvaise réputation entraîne des conséquences négatives pour l'entreprise. Plus l'entreprise est grande et a des impacts forts sur la société, plus le risque réputationnel est important et l'actif intangible élevé. La RSE représente l'assurance, la couverture permettant d'éviter les fluctuations brutales d'activités liées à la baisse de la réputation de l'entreprise [Creyer et Ross, 1996]. L'entreprise est aujourd'hui d'autant plus exposée à ce risque avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, Internet, la viralité des réseaux sociaux où la *e-reputation* peut faire l'objet de *bad buzzs*. Même si l'entreprise ne peut effectivement pas gérer tous les paramètres liés à sa réputation, la RSE lui permet d'être proactive en la matière et de se prémunir du risque de passer pour « une mauvaise

citoyenne ». Le fait de ne pas reconnaître sa responsabilité sociétale fait encourir un risque réputationnel à l'entreprise [Breka et Kpossa, 2013]. La réputation est le plus important moteur de création ou de destruction de valeur [CIRANO, 2012] et représente en moyenne 35% de la valeur financière de l'entreprise. L'engagement RSE démontre la volonté de se préoccuper des problématiques sociétales et permet à l'entreprise de bénéficier d'une bonne image sociale, levier de sa réputation [Benoît et Delaye *in* Frimousse et Peretti, 2015], qui joue un rôle important dans l'enjeu suivant.

### 3.3. *La performance sociale*

La littérature a longtemps cherché un lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, sans solidement le prouver ni le réfuter [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004]. Toutefois, certains méta-analyses identifient un très faible lien sans présumer de l'impact direct de la RSE sur la performance financière [Orlitzky et *al.*, 2003 ; Allouche et Laroche, 2005]. A défaut de démontrer ce lien, la littérature a en revanche mis en exergue un lien positif entre la RSE et la performance sociale de l'entreprise dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, en termes de fidélisation du personnel et d'attractivité organisationnelle. Ainsi, les capacités de rétention et d'attraction du personnel ont un impact sur la performance sociale de l'entreprise [Turban et Keon, 1993 ; Judge et Cable, 1997 ; Luce et *al.*, 2001]. La performance sociale de l'entreprise est définie comme « la résultante, positive ou négative, des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » [Sutter *in* Baggio et Sutter, 2013, p.7]. La performance sociale est liée au facteur humain et plus précisément aux salariés de l'entreprise. Les indicateurs de performance sociale sont difficiles à identifier mais les plus représentatifs sont le bien-être au travail, la productivité individuelle et collective, l'implication et l'engagement des salariés, la fidélité organisationnelle, les attitudes positives au travail [Gollac et Bodier, 2011]. La fidélisation du personnel et l'attractivité organisationnelle sont des éléments de la performance sociale. L'étude la plus connue étant celle de Murray et Vogel en 1997 qui indique qu'une gestion socialement responsable de l'entreprise favorise la motivation et la rétention des salariés actuels d'une part, et renforce son attractivité pour les candidats potentiels d'autre part. L'attractivité organisationnelle est définie « comme étant la capacité à attirer une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante pour combler efficacement les postes au sein de l'entreprise » [Levesque, 2008, p.18]. La RSE a un impact positif sur les salariés de l'entreprise qui l'identifient comme étant responsable vis-à-vis de la société civile : baisse des

coûts cachés liés à l'absentéisme et *au turn-over*, engagement organisationnel affectif, attitude plus positive au travail, augmentation de la productivité individuelle et collective [Sims et Keon, 1997 ; Carley et *al.*, 2001]. Les efforts déployés par l'entreprise pour améliorer son image, sa réputation et la prise en considération des intérêts des parties prenantes internes et externes influencent positivement les attitudes et comportements des salariés en termes de satisfaction et d'implication au travail [Riordan et *al.*, 1997]. L'engagement RSE permet alors d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, levier de performance globale [Michael, 2002]. La littérature démontre enfin que plus l'image de l'entreprise est positive, plus les salariés actuels lui sont fidèles et sont prêts à déployer des efforts supplémentaires à son égard [Smith et *al.*, 2004]. Aussi, l'entreprise qui bénéficie d'une bonne image auprès de la société civile et d'une réputation d'entreprise citoyenne attire davantage une main-d'œuvre qualifiée, ce qui constitue un avantage concurrentiel et un facteur clef de succès par le fait de susciter l'intérêt des candidats potentiels [Rynes et Barber, 1990 ; Ehrhart et Ziegert, 2005]. Les nombreuses études qui ont cherché à démontrer la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle d'une entreprise, facteur de performance sociale ont alors mis en évidence que :

- l'engagement RSE améliore l'image de l'entreprise et son attractivité [Davis, 1973 ; Fombrun et Shanley, 1990] ;
- la réputation constitue la médiatrice entre la RSE et l'attractivité organisationnelle de l'entreprise [Turban et Greening, 1997] ;
- l'engagement social (sociétal) est un enjeu majeur et stratégique pour la fidélisation et l'attractivité du personnel [Turban et Greening, 2000 ; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus et *al.*, 2002].

Cependant, les études conduites sur l'attractivité organisationnelle présentent des limites : l'attractivité organisationnelle est présentée dans les études comme un avantage concurrentiel présumé et non confirmé [Levesque, 2008] ; les études reposent principalement sur des simulations et non sur des études de cas concrètes [*Ibid*] ; le lien entre l'engagement RSE et l'attractivité organisationnelle de l'entreprise est prouvé mais seulement en situation de stabilité. En effet aucune étude ne traite d'un lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle en contexte de crise et d'instabilité [Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015]. Il reste alors aux chercheurs bien des champs à explorer dans ce domaine.

### 3.4. Synthèse des enjeux

La RSE favorise l'image et la réputation de l'entreprise, en pleine crise de confiance, et améliore sensiblement ses capacités de rétention et d'attractivité du personnel. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rétention et l'attractivité du personnel comme élément de performance sociale est d'une importance capitale [Barber, 1998 ; Roberson et *al.*, 2005]. Les entreprises entrent en concurrence aussi bien pour les clients que pour les ressources [Huault, 2012]. Les enjeux et motivations liés à l'engagement RSE de l'entreprise sont résumés:

- apporter une réponse aux pressions sociétales liées à la nécessaire prise en considération des impacts négatifs de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de la société [Pasquero, 2003] ;
- améliorer l'image et la réputation de l'entreprise en pleine crise de confiance [Acquier et Aggeri, 2007] ;
- rester proactif en matière de régulation sociale pour limiter l'intervention politique des pouvoirs publics et favoriser l'autorégulation [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004] ;
- renforcer les capacités de rétention du personnel et d'attractivité organisationnelle pour augmenter la compétitivité de l'entreprise et améliorer sa performance sociale, levier de performance globale [Turban et Keon, 1993 ; Luce et *al.*, 2001] ;
- construire une logique relationnelle de fidélisation des salariés et une logique instrumentale liée à l'accroissement du potentiel commercial de l'entreprise [Liu, 2013] ;
- augmenter l'accès aux ressources pour l'entreprise par la mise en avant de sa légitimité (*license to operate*) [Maignon et Ferrell, 2004].

## 4. La communication sociétale

### 4.1. L'enjeu de la communication sociétale

Cependant, il ne suffit pas à l'entreprise de s'engager dans une démarche RSE, il faut qu'elle le fasse savoir et diffuse l'information auprès des différentes parties prenantes internes et externes et plus largement de la société civile. A travers cette communication sociétale, qui traduit le degré d'engagement dans la RSE, l'entreprise prouve sa volonté de reconnaître et

d'engager sa responsabilité dans les externalités négatives de ses activités. La communication sociétale, définie comme « un processus de communication à certains groupes d'intérêts et à la société en général, des effets sociaux et environnementaux des activités économiques des organisations » [Gray et *al.* in Déjean et Oxibar, 2010, p.2], supporte les enjeux liées à la RSE. L'entreprise divulgue des informations en dehors du cadre légal et réglementaire [Chauvey, Giordano-Spring, 2007] et permet à la société civile d'évaluer la qualité et la crédibilité de son engagement responsable. C'est alors la crédibilité de son engagement qui devient un gage de légitimité [Capron, 2009]. La communication sociétale est véhiculée à la fois par les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les sites Internet des entreprises, les outils de reporting sociétal ainsi que les rapports RSE/Développement Durable, que les entreprises veillent à produire chaque année [Acquier et Aggeri, 2007]. Les rapports RSE/Développement Durable, de plus en plus répandus, ont pour objectif de synthétiser les engagements pris par l'entreprise en matière de RSE et de rendre compte à la société civile de son degré de performance sociétale. Le rapport RSE/Développement Durable est le support le plus important dans la construction de l'image sociétale de l'entreprise en raison des informations produits [Neu, Warsame et Pedwell, 1998], de la large diffusion de ce support et de sa régularité [Gray, Kouhy et Lavers, 1995]. Au-delà du simple aspect déclaratif et communicationnel, l'entreprise doit démontrer une réelle volonté de s'engager et de s'impliquer dans la RSE. La communication sociétale doit être impérativement traduite en actes pour assurer la légitimité de l'entreprise et crédibiliser ses actions. Cela implique que la RSE soit déployée au sein de toute l'entreprise [Roberson et *al.*, 2005]. La communication sociétale place en effet le management au centre de la RSE de manière à internaliser les externalités négatives [de La Broise et Lamarche, 2006]. Le management dit responsable résulte d'une solide et pertinente articulation entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise [Pichault, 2006]. De manière générale, la communication sociétale entretient la connivence entre l'entreprise et la société civile [Postel et Sobel, 2008].

#### 4.2. Initiative volontaire ou obligation ?

Bien que reposant sur une initiative volontaire, des dispositifs juridiques sont obligatoires en France en matière de RSE et notamment de *reporting* social et sociétal (annexe 1).

Le bilan social instauré par la loi 77-769 du 12 juillet 1977<sup>12</sup> et défini par l'article L.2323-70 du code du travail est une obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés. Après consultation et avis du comité d'entreprise, le bilan social comporte des informations salariales relatives à l'emploi, aux rémunérations et charges accessoires, à la santé et à la sécurité au travail, aux autres conditions de travail (durée et aménagement du temps de travail), à la formation, aux relations professionnelles et aux autres conditions de vie relevant de l'entreprise (activités sociales). Outre le comité d'entreprise, le bilan social est diffusé aux délégués syndicaux, à l'inspecteur du travail et aux actionnaires. Le bilan social véhicule dans un premier temps l'image sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses salariés. Le bilan social est précurseur dans la prise en considération des intérêts des salariés car il est avant tout un outil de gestion résultant de négociations sociales [Bodet et Lamarche, 2013]. Le dispositif législatif a par la suite été enrichi. L'article 116 de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 impose aux entreprises, dont les titres sont admis à négociations sur un marché réglementé, un dispositif de *reporting* social et environnemental (sociétal). Ce rapport annuel comporte des informations sur la prise en compte des conséquences sociales et environnementales des activités de l'entreprise, et dont l'objectif principal, au-delà d'engager sa responsabilité, est d'instaurer un dialogue et des outils de concertation avec l'ensemble des parties prenantes. En ce sens, le *reporting* social et environnemental est une obligation (obligation de reddition des comptes en matière sociale et environnementale depuis 2001 pour les sociétés cotées, obligation élargie aux sociétés non cotées depuis la loi Grenelle en 2009, et son champs d'application a été élargi par l'article 225 de la loi Grenelle II en 2012). « D'un point de vue juridique, la RSE se traduit à la fois par des comportements volontaires et par des règles contraignantes pesant sur les entreprises. Par conséquent, l'entreprise peut être considérée comme responsable dans des domaines précis dans lesquels il existe des obligations légales qui constituent des sources effectives de mise en jeu de sa responsabilité. Au-delà, les engagements volontaires pris par l'entreprise en matière de RSE pourraient également constituer une source de responsabilité juridique, mais sa mise en jeu est encore délicate, eu égard à la nouveauté de ces situations » [Rolland, 2006, p.97]. Ce *reporting* obligatoire remet en cause le caractère volontaire de l'engagement RSE puisque toute incitation et tout contrôle en supprime le caractère volontaire [Carbonnel, 2013]. Si les outils de gestion tels que le bilan social reposent sur des obligations, les outils déclaratifs de communication sociétale qui signalent les engagements RSE de l'entreprise, tel que le rapport

---

<sup>12</sup> Inspiré du rapport Sudreau

RSE/Développement, reposent quant à eux sur une base volontaire. La frontière est fine. Les outils déclaratifs dépourvus de cadre législatif n'encourent pas de sanctions. Seule la voie contractuelle permet de générer le principe de la sanction dans la mesure où « les engagements dans le domaine de la RSE peuvent également s'apparenter juridiquement aux engagements unilatéraux, susceptibles à ce titre d'être créateurs d'obligations pour celui qui les souscrit » [*Ibid*, p.103]. La RSE constitue alors une source potentielle et non effective de responsabilité. Même si l'article 116 de la loi NRE n'implique aucune obligation d'actions, elle oblige l'entreprise à collecter des informations et à présenter un rapport sociétal. La communication sociétale est alors incitée.

#### **Article 116 de la loi NRE**

L'article 116 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques impose aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de publier au sein de leur rapport de gestion des informations « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». L'article impose aux sociétés cotées en bourse de fournir des indicateurs sociétaux (sociaux et environnementaux) dans le rapport de gestion. Le rapport de développement durable ou rapport RSE reste un document volontaire, autonome ou intégré au sein du rapport de gestion.

#### **Article 225 de la loi Grenelle II**

L'article L.225-102-1 du code de commerce, modifié notamment par l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi « Grenelle II » portant engagement national pour l'environnement et l'article 12 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 dite loi « Warsmann 4 » relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives modifient et complètent les dispositions de l'article 116 de la loi NRE en matière de *reporting* sociétal.

- étendent à compter de 2012 l'obligation(s) de publications d'informations de RSE au sein du rapport de gestion, jusque là réservée aux seules sociétés cotées, à certaines sociétés non cotées dépassant certains seuils,

- instaurent une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant ; prévoient une application différenciée de ces obligations selon les entreprises, en fonction de leur taille ou du fait que leurs titres soient ou non admis aux négociations sur un marché réglementé.

#### 4.3. *Soft law* ou *Hard law* ?

Le champ d'application de la RSE, que North appelle *enforcement* [1990], implique, à travers la communication sociétale, la prise d'engagements volontaires et unilatéraux au-delà des données sociétales légales et réglementaires. « La commission européenne a adopté en mars 2006, après une concertation de 18 mois avec un ensemble large de parties prenantes, une communication dans laquelle est précisé que les engagements en matière de RSE relèvent exclusivement de pratiques volontaires, sans obligations pour les entreprises de prouver leurs résultats » [Bodet et Lamarche, 2007, p.40]. Cela limite la portée de chaque engagement et dispense les entreprises en cas de pratiques contradictoires puisque leur responsabilité ne peut être directement impliquée. Nous distinguons les notions d'*hard law* et de *soft law*.

En ce qui concerne la notion d'*hard law*, outre l'obligation de *reporting* sociétal, l'entreprise est soumise par son engagement RSE à des obligations juridiques clairement identifiées. Ses engagements doivent être conformes aux textes suivants : la Charte des Droits de l'Homme des Nations-Unies, la Déclaration Tripartite de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et aux droits fondamentaux (1998), la Convention des Nations-Unies contre la corruption (1990), la Charte des Droits fondamentaux de l'Union Européenne du 12/12/2007, les textes internationaux qui impliquent une obligation de *reporting*, le *Global Reporting Initiative* et le *Global Compact* qui imposent l'adhésion à dix grands principes. La *hard law* constitue alors un corpus juridique contraignant par nature [Dubrion, 2008]. En revanche, les engagements déclaratifs pris sur une base volontaire sont intégrés dans ce qu'il est d'usage d'appeler la *soft law*. Leur caractère n'est *a priori* ni obligatoire, ni contraignant. L'entreprise informe les différentes parties prenantes de son engagement RSE par la prise d'engagements véhiculés par des outils de communication sociétale tels que le rapport RSE/Développement Durable, des chartes éthiques et des codes de bonne conduite. Les documents éthiques traduisent les intentions sociétales et affirment les valeurs de l'entreprise. A ce titre, la Commission Européenne précise que les documents éthiques ne doivent pas se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales, européennes ou internationales : les dispositions à caractère obligatoire garantissent des normes minimales qui s'imposent à tous tandis que les codes de conduite et toutes les autres initiatives de nature volontaire ne peuvent que les compléter et promouvoir des règles plus strictes pour ceux qui y souscrivent. Ainsi, les engagements déclaratifs ont valeur d'usage de code de bonne conduite dont le caractère est facultatif. La *soft law* constitue un corpus para-juridique non contraignant sous forme de normes et de règles internes [Dubrion, 2008 ; Igalens et Peretti, 2008].

La RSE rassemble des corpus juridiques et para-juridiques regroupés dans la notion de *Common Law* constituée à la fois de règles formelles (lois, constitutions) et de règles informelles (chartes, codes, normes) impliquant le respect de ce champ d'application. Cependant, même si les engagements déclaratifs sont jugés crédibles par la société, aucun dispositif législatif ne contraint l'entreprise à les respecter, ce qui pose le problème de l'évaluation [Gaudu, 2009]. Le discours performatif lié à la RSE met en avant la communication sociétale pour survaloriser l'engagement de l'entreprise et priorise ainsi la *soft law* sur la loi contraignante [Bodet et Lamarche, *op.cité*]. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise repose sur la base de cette *soft law* (engagements éthiques volontaires) difficilement mesurable. Afin de pallier ce problème, la réflexion progresse pour que les dispositifs relatifs à la RSE puissent être portés devant les tribunaux en cas de non respect des engagements déclaratifs.

## 5. La RSE, un concept limité ?

### 5.1. *Le principe de la RSE ne fait pas consensus*

La RSE, sous tension dès ses premières tentatives de formalisation [Aggeri et Godard, 2006] ne fait pas l'unanimité, ni parmi les acteurs économiques, ni dans la communauté scientifique. Friedman avance en effet peu de temps après l'introduction de la réflexion sur l'intégration de la dimension éthique dans la conduite des affaires, qu'il est dangereux pour l'entreprise de se soucier d'une responsabilité autre que la responsabilité financière et l'objectif de la maximisation des profits et du rendement pour les actionnaires. « Les entreprises ne peuvent pas être responsables (*accountable*) au même titre que les pouvoirs publics, puisque leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel direct » [Levitt in Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006, p.10]. Il existe une différence conceptuelle entre l'approche américaine de la RSE qui repose sur la doctrine sociale de l'Eglise et considère la dimension éthique et philanthropique hors du champ de l'activité de l'entreprise, et l'approche nord-européenne (française) qui repose sur la culture de l'incitation (*reporting*) pour l'intégrer au cœur de l'activité de l'entreprise et dans les relations avec les parties prenantes [Capron et Gray, 2000]. Pour Friedman, économiste libéral, reconnaître l'existence de parties prenantes autres que les actionnaires détourne l'entreprise de sa mission principale : la rémunération des actionnaires qui détiennent la primauté sur les autres membres de l'entreprise. « Ne pas reconnaître la légitimité des actionnaires dans l'exercice de la responsabilité de l'entreprise

est profondément subversif » [Friedman *in* Acquier et Aggeri, 2008, p.136]. A la différence d'autres auteurs qui prônent la prise en considération de l'environnement global de l'entreprise pour satisfaire l'intérêt de chacune des parties prenantes à travers l'exercice de sa responsabilité [Bowen, 1953 ; Drucker, 1954 ; Heald, 1961]. En revanche, Friedman ne s'érige pas contre l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise mais prétend qu'elles doivent rester du ressort des individus et non de l'entreprise [Friedman, 1970]. « Le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique des entreprises, mais par la main invisible, par le libre fonctionnement du marché, qui génère la productivité, l'innovation et la richesse collective » [Friedman *in* Goy, 2015, p.3]. Il est vrai que la question de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise dans une économie capitaliste se pose. « Dans une économie de marché de type capitaliste, l'entreprise peut-elle intégrer normalement la RSE ? » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.192]. Même si depuis les années 1950, la RSE est sortie du brouillard normatif dans lequel elle s'inscrivait [Frederick, 1994], « force est de constater que les conceptions *friedmaniennes* et *néo-friedmaniennes* sont encore largement dominantes dans le champ académique de la gestion » [Lépineux *in* Rosé, 2006, p.14].

Plusieurs auteurs soulignent d'autres limites. La RSE est également perçue comme un processus permettant de convaincre la société civile d'une obligation qui ne va pas de soi, l'activité économique étant par nature amoralisée [Comte-Sponville, 1994]. La RSE comme système d'autorégulation doit respecter deux contraintes majeures : le dirigeant doit renoncer à son système de valeurs personnelles pour adapter son processus décisionnel aux normes en vigueur et aux pressions de la société civile ; l'objectif de prise en considération du bien commun est un préalable au maintien de l'entreprise sur son marché [Bowen, 1953]. La RSE est d'une part une forme de négation de l'activité économique, dont l'objectif est de rechercher le profit par tout moyen. Elle place d'autre part l'entreprise hors du champ de sa légitimité démocratique car la prise en compte de l'intérêt public est, et doit rester une prérogative de l'Etat [Levitt, 1958]. Les activités de l'entreprise sont soumises aux décisions des managers. L'impact des décisions managériales étant un fait inévitable sur les activités de l'entreprise [Pasquero, 2005], il est de la responsabilité des managers de communiquer avec efficacité en interne pour déployer l'engagement RSE dont les dimensions doivent résulter d'un consensus avec les parties prenantes et en phase avec la réalité sociale.

Parmi les limites de la RSE soulignées dans la littérature, la connexion de l'engagement RSE avec la réalité sociale est remise en question. De nombreux auteurs mettent en avant la vision enchantée et performative de la communication sociétale qui s'est professionnalisée au fil des années [de La Broise et *al.*, 2008].

## 5.2. *Un engagement de façade*

Considérée comme un « Janus » à double face [Oiry et d'Iribarne, 2001], la RSE est censée constituer un engagement réel et concerté avec les parties prenantes soumis à des audits internes et externes selon le principe d'amélioration continue. De nombreux spécialistes remettent en cause cet engagement avec la création d'un double langage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. La communication sociétale proactive protège habituellement l'entreprise des pressions de la société civile et représente son degré d'engagement dans la reconnaissance de sa responsabilité selon le principe du *public goodwill* [Godfrey et al., 2009]. Le risque réside alors dans le fait que les actes de l'entreprise ne traduisent pas sa communication sociétale qui sera alors qualifiée de symbolique [Théret, 1999]. L'engagement RSE est remis en cause quand il est réduit à des actions de communication sociétale superficielles dans l'unique but de valoriser l'image de l'entreprise. Dans ce cadre, l'engagement RSE est avant tout un acte de communication à l'intention des parties prenantes externes pour construire une image positive de l'entreprise et améliorer son capital réputation [Laprise, 2010]. La défiance de la société civile est d'autant plus grande quand l'engagement RSE est démenti par des pratiques internes perçues comme contradictoires avec l'image construite grâce à la communication sociétale. La communication sociétale de l'entreprise, véhiculée par les sites Internet et les rapports RSE/Développement Durable, contribue à l'habillage vertueux de la RSE [Mercier, 2002, Coulon, 2006]. L'intense production d'actes de communication déclaratifs démontre l'engagement RSE de l'entreprise mais l'expose aussi à l'évaluation de ses indicateurs de performance sociétale. L'entreprise est alors très exposée aux critiques dans la mesure où la qualité et la crédibilité de son engagement repose sur la cohérence entre sa communication sociétale et ses pratiques réelles. Cependant, le renforcement du cadre législatif et des incitations à l'engagement RSE (pressions sociétales, concurrence) développent des comportements mimétiques et d'adhésion contraignante sans réelle réflexion stratégique préalable [Oliver, 1991]. Si l'engagement RSE n'est pas déployé dans l'entreprise, la communication sociétale est réputée de façade [Lordon, 2003], comme une production symbolique ou une mise en récit enchantée de la RSE pour justifier de la légitimité de l'entreprise et favoriser l'autorégulation de ses activités [Théret, 1999 ; D'Almeida, 2006]. Cela renforce l'idée d'un décalage, qui prévaut de plus en plus dans la littérature académique relative à la RSE [Acquier et Gond, 2006].

La communication sociétale est qualifiée de symbolique quand elle ne paraît que conforme aux attentes sociales sans que l'entreprise ne modifie son système de production [Ashforth et Gibbs, 1990]. Au-delà du questionnement sur le déploiement de la démarche RSE au sein de l'entreprise, la qualité de la communication sociétale est remise en question. Bien que le GRI propose une norme internationale de standardisation de présentation des rapports RSE/Développement Durable [Moneva et *al.*, 2006], la littérature souligne le manque de crédibilité des informations sociétales. Les critiques émises sont les suivantes :

- les informations sociétales sont incomplètes voire trompeuses [Trébuçq, 2011] ;
- les rapports RSE/Développement Durables ne sont pas crédibles en raison de la non concertation *ex ante* de l'entreprise avec ses parties prenantes et du manque d'audit externe *ex post* [Adams et Evans, 2004] ;
- les rapports sociétaux manquent d'exhaustivité et de pertinence [Quairel-Lanoizelée, 2004].

La communication sociétale seulement symbolique permet à l'entreprise de tirer les bénéfices des enjeux liés à la RSE sans supporter les coûts de déploiement de la démarche. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise n'est toutefois pas dépourvu de conséquences négatives.

### 5.3. Les conséquences pour l'entreprise

L'engagement RSE est qualifié de « cosmétique » [Martinet, 2007]. La finalité n'est pas en réalité de construire des relations durables avec chacune des parties prenantes. Il s'agit d'instrumentaliser la démarche RSE où « l'entreprise tente de répondre individuellement à des relations particulières entre elle-même et ses parties prenantes, et adapte son niveau d'actions et d'informations à la nature et à la sensibilité des parties prenantes » [Gabriel in Martinet et Payaud, 2009, p.6]. Par ce biais, l'entreprise énonce des engagements RSE à travers une communication sociétale adaptée aux parties prenantes concernées [Donaldson et Preston, 1995 ; Fombrun, 1996]. Le discours de l'entreprise consiste à fournir de manière plus ou moins ponctuelle des informations éthiques à visée idéologique [Salmon, 2002].

L'engagement « cosmétique » ou « périphérique » [Authier-Revuz, 2001] se contente de conformer l'entreprise aux dispositions légales et réglementaires et de fournir les indicateurs sociétaux dans leur plus stricte application.

L'imprécision et la partialité des indicateurs sociétaux tendent à remettre en cause la sincérité de l'engagement RSE de l'entreprise [*Ibid*]. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques peut être mesuré en comparant ces indicateurs à la communication sociétale de l'entreprise. Ainsi, seul un engagement RSE concerté avec les parties prenantes internes et externes, cohérent avec leurs intérêts et déployé au sein de l'entreprise par le biais de la nécessaire adhésion de tous les collaborateurs au processus [Postel et Rousseau, 2008], permet la conformité entre la communication sociétale et les pratiques [Martinet et Payaud, 2009]. Sachant que l'acceptation volontaire des principes de la RSE est préférable à la réglementation des activités de l'entreprise par les pouvoirs publics et compte tenu des enjeux liés l'engagement RSE (amélioration de sa réputation, augmentation de ses capacités de fidélisation et de son caractère attractif en matière de recrutement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, diminution des coûts cachés liés à l'absentéisme et au *turn-over*, légitimité de l'entreprise, accès facilité aux ressources stratégiques, performance globale) [Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2010], le déploiement de la RSE dans l'entreprise est devenu un sujet crucial pour la recherche en Sciences de Gestion [Voynnet-Fourboul *in* Frimousse et Peretti, *op.cité.*]. Davis [1960] synthétise les arguments qui plaident en faveur de l'engagement RSE : « intérêt à long terme, valorisation de l'image publique, légitimité de l'entreprise dans la société, éviter la régulation par le gouvernement, se conformer aux normes socioculturelles, intérêt des actionnaires possédant un portefeuille diversifié, réduction des maux de la société, l'entreprise dispose de ressources nécessaires (capital, talents, expertise), les problèmes sociaux peuvent se convertir en opportunités, de manière générale il vaut mieux prévenir que guérir » [Davis *in* Jahmane et Van Hoorebeke, 2011, p.301]. Par « effet boomerang », le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise provoquent le strict inverse des enjeux liés à la RSE [Libaert, 2009]. Une image d'entreprise responsable génère une attitude positive des parties prenantes envers l'entreprise [Fombrun et Shanley, 1990 ; Creyer et Ross, 1997]. Une entreprise qui communique sur son engagement RSE par le biais de sa communication sociétale, mais qui fait face à des accusations de non citoyenneté, génère une attitude négative des parties prenantes et une évaluation négative de l'entreprise [Brown et Dacin, 1997 ; Mohr, Webbs et Harris, 2001 ; Swaen et Vanhamme, 2003]. La légitimité de l'entreprise en sera ainsi dégradée et l'accès aux ressources limité [Déjean et Oxibar, 2010]. De plus, si l'entreprise est auditée par une agence de notation sociétale, sa note sera diminuée engendrant une dégradation de sa réputation et de son image sociale. L'entreprise ne réunira alors pas les conditions favorables à la performance globale.

La littérature ne fournit toutefois que peu d'informations pour expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise en termes de RSE. Nous formulons alors la problématique générale de recherche suivante :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique de recherche nous mobilisons un cadre conceptuel et théorique que nous présentons dans la seconde section de ce premier chapitre.

## **Section II - Cadre conceptuel et théorique**

### 1. La théorie des Parties Prenantes comme une évidence

#### *1.1. Des sources néo-institutionnelles*

La prise compte de la dimension sociétale résulte de la mutation de la vie sociale à travers l'évolution de l'éducation, du travail des femmes, du changement des modes de consommation, de l'apparition de nouvelles technologies et des moyens de télécommunications, de la modification des structures familiales et de l'émergence du multiculturalisme [Igalens, 2005]. Les sociétés changent et les entreprises aussi. Mais nous posons la question rhétorique suivante : « Est-ce la société qui change l'entreprise ou l'entreprise qui change la société ? ». L'entreprise est aujourd'hui institutionnalisée. Non seulement certaines prérogatives de l'Etat, telles que le maintien des salariés dans l'emploi et la construction de relations sociales équitables, ont été transférées à l'entreprise [D'Iribarne, 1989], mais également les institutions sociales sont prégnantes pour assurer leur rôle de régulateur social [Capron et Gray, 2000]. Elles se reposent pour cela sur le cadre législatif et réglementaire pour inciter les entreprises à orienter leurs engagements et leurs actions dans le sens voulu. Le processus d'institutionnalisation de l'entreprise est articulé autour de quatre phases et notamment « l'augmentation du niveau d'informations à traiter et la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités [Powell et DiMaggio *in* Huault, 2012, p.3].

Selon l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle [Powell et DiMaggio, 1983], l'entreprise est structurée à partir des caractéristiques de son environnement externe qui intègrent, au-delà des évolutions économiques, sociales et technologiques, le champ législatif et réglementaire. Le renforcement des pressions institutionnelles provoque l'homogénéisation des discours et des pratiques d'entreprise au détriment de la diversité [DiMaggio, 1988 ; Scott, 1995]. La légitimité de l'entreprise repose alors sur la conformité de son discours et de ses actions avec les pressions institutionnelles [Ben Sedrine et Demil, 1998]. Cette dynamique d'homogénéisation par laquelle l'entreprise cherche à se conformer aux pressions institutionnelles et à ressembler aux entreprises affrontant les mêmes conditions environnementales est appelé « isomorphisme organisationnel ».

Les auteurs identifient trois catégories d'isomorphisme organisationnel [Huault, 2012]:

- l'isomorphisme coercitif : formel et informel, pressions liées aux attentes culturelles d'une société. Il est constitué des règles du champ législatif et réglementaire considérés comme des règles incontournables et contraignantes pour gagner en légitimité ;
- l'isomorphisme normatif : professionnalisation des règles adoptées de manière collective par les acteurs d'une profession ;
- l'isomorphisme mimétique : exercice de pratiques similaires à d'autres entreprises semblables, tendance de l'entreprise à agir comme les concurrents.

L'engagement RSE, par l'obligation de *reporting* extra-financier et la production de discours, est une résultante de ces trois catégories d'isomorphisme organisationnel. L'entreprise reproduit presque naturellement les schémas déclaratifs et productifs de ses concurrents [Meyer et Rowan, 1977 ; 1983]. « Satisfaire ces pressions n'assurent en rien une meilleure rentabilité, mais assure une acceptabilité sociale souvent indispensable à l'entreprise, [...], l'environnement fournit une certaine représentation de ce que doit faire l'organisation et ce à quoi elle doit ressembler » [Livian, 2008, p.71]. Faire face à ces pressions constitue une réponse à la préoccupation de légitimation et d'utilité sociale de l'entreprise [Ientile-Yalenios, 2009]. La RSE comme nouvelle pression sociétale impose alors aux entreprises de « répondre à la nécessité de maximiser leurs objectifs par l'entremise de leur rentabilité au profit des actionnaires et des autres parties prenantes » [Allouche, Huault et Schmidt, 2004, p.3].

L'entreprise doit ainsi intégrer dans son discours et ses pratiques des comportements plus respectueux du devenir global de la société civile pour assurer le développement durable des ressources rares. Cependant, l'isomorphisme organisationnel remet en cause le caractère volontaire de l'engagement RSE même si les marges de manœuvre des dirigeants et des managers ont considérablement augmenté [Suddaby et Hinings, 2002]. En référence au risque réputationnel, une quatrième catégorie d'isomorphisme organisationnel s'est développée ces dernières années : l'isomorphisme avec l'opinion publique [Huault, *op.cité.*]. A ce titre en France, la dimension environnementale, prégnante entre 1980 et 2000, a progressivement laissé place à la dimension sociale qui constitue aujourd'hui le cœur du concept de la RSE dans la prise en compte des intérêts des parties prenantes [Fraisie et Guerfel-Henda, 2005]. Ainsi, l'investissement dans le capital humain résulte de la volonté de l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale. L'initiative volontaire de l'engagement RSE est indissociable de la théorie des parties prenantes.

### *1.2. Pourquoi la théorie des Parties Prenantes ?*

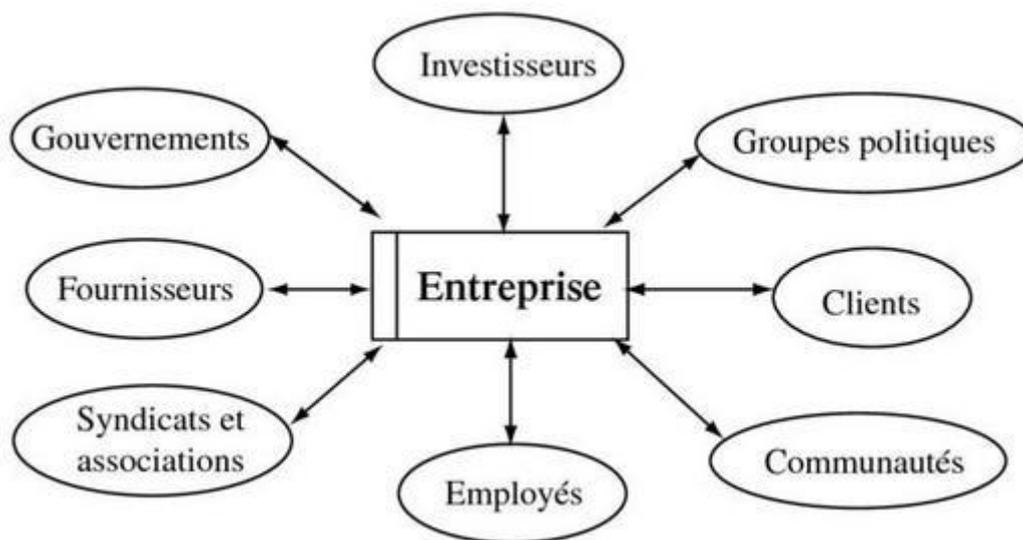
« Qui voudrait éluder la RSE ne pourrait faire fi des parties prenantes » [Rosé, 2006, p.11]. La théorie des parties prenantes (TPP) est un concept fédérateur qui fait l'objet d'une large diffusion dans les milieux académiques relatifs à la RSE [Acquier et Aggeri, 2008]. « Le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la RSE » [Capron et Quairel-Lanoizelée *in* Cazal, 2010, p.3]. La TPP est considérée comme une tradition de recherche liée à la RSE [Trevino et Weaver, 1999]. La théorie propose un cadre intégrateur de la RSE au management stratégique en clarifiant sa dimension managériale et opérationnelle [Martinet et Reynaud, 2004] et en identifiant les parties prenantes concernées par la RSE [Aggeri et Godard, 2006]. De plus, il existe également un large lien entre le modèle normatif de la TPP et la RSE. D'une part les deux concepts ont la même conception de la justice organisationnelle et de l'équité [Pesqueux, 2006 ; Cazal, 2009]. D'autre part, la RSE constitue, à travers une gouvernance d'entreprise orientée vers les parties prenantes, une réponse aux attentes de citoyenneté de l'entreprise [Zadek, 2001]. Les principes moraux et éthiques qui émergent de cette théorie impliquent un dialogue entre l'entreprise et toutes ses parties prenantes [Donaldson et Dunfee, 1999].

### 1.3. Principes généraux de la TPP

La TPP suscite un grand intérêt auprès de la communauté scientifique, en témoigne le développement des contributions académiques, et constitue à la fois une théorie managériale et une théorie normative en matière d'éthique organisationnelle [Mercier, 2001]. Bien que les travaux d'Edward Freeman, considéré par la communauté scientifique comme le père fondateur de la TPP grâce à son ouvrage « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* » [1984], soient les plus consensuels en matière de responsabilité sociétale, les fondements de la théorie sont plus anciens. Berle et Means militaient déjà en 1932 pour la reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise dans les problématiques salariales et la prise en considération des intérêts des salariés, sans toutefois nier la prédominance de la vision actionnariale de l'entreprise. A l'inverse de Dodd qui répliquait la même année que l'entreprise se devait une reconnaissance éthique et légale envers toutes les parties prenantes de l'entreprise sans hiérarchisation des intérêts de chacun. La réflexion qui s'est ensuite engagée consistait à définir précisément la notion de partie prenante et le périmètre de la responsabilité de l'entreprise : « De quoi l'entreprise est responsable et envers qui ? ». Les travaux de la Wharton School en 1977, dont l'objectif était de formuler et de mettre en place une stratégie d'entreprise qui prend en considération les intérêts contradictoires de l'ensemble des parties prenantes, ont réuni les principaux courants de pensées et ont développé une théorie du management [Freeman et Reed, 1983]. Freeman s'appuie sur ces travaux pour développer la TPP, dimension opérationnelle et managériale de la responsabilité de l'entreprise. Ainsi, la TPP ou « Stakeholder Theory », littéralement « partie prenante » ou « partie intéressée », est un terme utilisé pour se substituer à la « *Stockholder Theory* » par laquelle l'entreprise n'agit que dans l'intérêt exclusif des actionnaires [Gond et Mercier, 2005]. L'objectif de la TPP est d'introduire dans la stratégie et la dimension managériale de l'entreprise les intérêts et les droits des parties prenantes non actionnaires. Freeman définit une partie prenante comme un « individu ou groupement d'individus qui contribue, volontairement ou non, à créer de la valeur, qui en est le bénéficiaire et qui en assume les risques » [Freeman *in* Mercier, 2001, p.4]. L'entreprise ne doit toutefois apporter une attention qu'aux parties prenantes qui ont un intérêt légitime, qui peuvent menacer la survie de l'entreprise ou influencer sur sa performance globale [Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995]. Dans ce cadre, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle mais contingente et relative aux parties prenantes qui composent sa sphère d'influence. L'engagement RSE permet alors à l'entreprise d'identifier les parties prenantes légitimes et leurs attentes, d'exprimer des engagements à leur égard à

travers la communication sociétale et de mettre en œuvre les moyens d’actions pour répondre de manière effective à ces engagements. La TPP constitue une perspective managériale de la RSE [Heald, 1961, 1970 ; Holmes, 1976] dans le sens où la fonction du management consiste à arbitrer entre les intérêts divergents et contradictoires des parties prenantes de la sphère d’influence. Le management est défini comme « la conduite des affaires de l’entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement concernés par les activités de l’entreprise » [Abrams *in* Acquier et Aggeri, 2005, p.6].

**Figure 2 - Représentation des parties prenantes<sup>13</sup>**



Moriceau J.L., Décider avec les parties prenantes, p.44, 2006

Freeman reprend dans son ouvrage les travaux du *Stanford Research Institute* [Ansoff et Stewart, 1963] définissant une partie prenante comme « un groupe d’individus indispensables à la survie de l’entreprise » [Ansoff *in* Mercier, 2006, p.3]. La TPP permet à l’entreprise d’ajuster ses objectifs, son discours et ses actions de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction [Ansoff, 1968]. Igalens et Point [2009] fournissent une première synthèse des intérêts des parties prenantes les plus influentes dans les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

<sup>13</sup> Adapté du modèle de Donaldson et Preston [1995]

**Tableau 3 – Les enjeux des parties prenantes**

	<b>Enjeux économiques</b>	<b>Enjeux sociaux</b>	<b>Enjeux environnementaux</b>
<b>Clients</b>	Produits et services présentant un bon rapport qualité/prix	Santé et sécurité intégrés à la conception	Impacts des produits et services sur l'environnement
<b>Salariés</b>	Stabilité de l'emploi, rémunération compétitive et motivante	Employabilité, citoyenneté d'entreprise	Réduction des risques environnementaux liés aux infrastructures
<b>Actionnaires</b>	Dividendes, création de valeur actionnariale	Transparence, prévention des risques	Prévention des risques
<b>Collectivités</b>	Création de valeur	Citoyenneté, animation des territoires	Respect de l'environnement
<b>Fournisseurs</b>	Continuité de la relation, délai de paiement, prix justes	Transfert de savoir-faire, transparence	Respect de l'environnement

Igalens et Point, Vers une nouvelle gouvernance d'entreprise, l'entreprise face à ses parties prenantes, p.14, 2009

Ce qui intéresse toutefois Freeman ce n'est pas tant la définition de la notion de partie prenante mais pourquoi la théorie existe : « *Who and what really counts ?* » [Freeman in Mitchell, 1997, p.2]. L'entreprise porte une attention particulière et systématique aux intérêts et aux préoccupations de ses parties prenantes tout en répondant à l'objectif de création de valeur économique. Les dirigeants ne doivent toutefois pas nier l'existence des relations de pouvoir et d'interdépendance avec leur environnement afin d'identifier les parties prenantes les plus importantes et les plus proches des activités de l'entreprise dans une optique de création de valeur [Andriof et Waddock, 2002].

Au niveau stratégique, les auteurs identifient trois dimensions de la TPP :

- descriptive : la théorie permet la description de la relation entre l'entreprise et son environnement, l'identification des parties prenantes et dans quelle mesure elles peuvent affecter ou être affectées par son activité [Moore, 1999] ;
-

- instrumentale : il existe des connexions et rapports entre le management des parties prenantes et la performance organisationnelle, puisque ces dernières sont perçues comme un moyen d'atteindre les objectifs de rentabilité des actionnaires [Hill et Jones, 1992 ; Clackson, 1995 ; Margolis et Walsh, 2003] ;
- normative : les intérêts des parties prenantes sont légitimes et l'entreprise reconnaît sa responsabilité sociétale. Les parties prenantes sont également impliquées dans le processus de prise de décisions stratégiques et organisationnelles [Evan et Freeman, 1988 ; Philipps, 2003].

L'influence de la planification stratégique permet à Freeman de considérer l'approche utilitariste et instrumentale de la TPP comme une approche managériale en associant la RSE aux objectifs de l'entreprise [Ansoff, 1965 ; Walsh, 2005]. L'avantage concurrentiel de la RSE réside alors dans l'intégration de variables sociopolitiques au management stratégique [Pasquero, 1980 ; Jarniou, 1981 et Martinet, 1984]. Pour Freeman, les dimensions économique et sociale sont indissociables. La TPP place en effet les questions d'éthique, de morale et de valeurs au cœur de l'entreprise [Philipps et *al.*, 2003]. En référence au principe *kantien*, « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu » [Kant *in* Peretti, 2014, p.262]. Deux grands principes en matière de management des parties prenantes en découlent [Freeman, 1984] :

- l'entreprise est uniquement dirigée au bénéfice de ses parties prenantes, qui doivent être reconnues, et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ;
- les dirigeants doivent avoir une relation fiduciaire avec leurs parties prenantes, c'est-à-dire veiller sur eux en bon père de famille.

La théorie de la justice [Rawls, 1987] rejoint ces deux grands principes car au-delà de la notion de partie prenante, chacun a droit à une égale considération et d'être traité de manière équitable. Il en est notamment questions dans les relations salariales et les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Dans les travaux relatifs à la TPP, les salariés de l'entreprise se trouvent au cœur de la sphère d'influence [Bowen, 1953]. La théorie des contrats sociaux complète la *Stakeholder Theory* en précisant que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de l'organisation et de ses parties prenantes [Donaldson et Dunfee, 1999]. Par la TPP, la société reconnaît l'existence et la légitimité de l'entreprise dont elle sert les intérêts.

#### 1.4. Typologies académiques des parties prenantes

Les débats liés à la définition des parties prenantes ont surtout porté sur la hiérarchisation de leur influence. Nous pouvons distinguer ainsi plusieurs typologies de parties prenantes, classées dans l'organisation en fonction de leur intérêt légitime [Donaldson et Preston, 1995]. Les typologies de parties prenantes répondent aux interrogations de Frooman [1999] : qui sont les parties prenantes de l'entreprise, que veulent-elles et comment vont-elles essayer de l'obtenir ?

- la typologie de Carroll [1989] : les parties prenantes primaires ou contractuelles et les parties prenantes secondaires ou diffuses ;
- la typologie de Pelle Culpin [1998] : les parties prenantes institutionnelles, économique et éthiques ;
- la typologie de Mitchell, Agle et Wood [1997] qui repose sur la trilogie « pouvoir-légitimité-urgence » : les parties prenantes incontournables, dominantes, dangereuses et dépendantes ;
- la typologie de Clarkson [1995] : les parties prenantes primaires qui participent nécessairement à la survie de l'entreprise et les parties prenantes secondaires dont les relations ne sont pas vitales pour l'entreprise ;
- la typologie de Philipps [2003] : les parties prenantes normatives envers qui l'entreprise a des obligations morales et les parties prenantes dérivatives.

Qu'elle que soit la typologie de hiérarchisation retenue par l'entreprise, elle doit reposer sur une réflexion stratégique réelle de réponse aux attentes de chacune des parties prenante (*real strategic issues*). La norme ISO 26 000, au même titre que la définition de la RSE, fournit un cadre spécifique de hiérarchisation des parties prenantes.

#### 1.5. Typologie des parties prenantes selon l'ISO 26 000

La norme ISO 26 000 définit une partie prenante comme un « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ». Bien que les parties prenantes soient propres à chaque organisation, la norme ISO 26 000 en fournit une première liste non exhaustive et en distingue six catégories qui composent ainsi la sphère d'influence de l'entreprise :

- 1) les parties prenantes internes : collaborateurs dirigeants, collaborateurs employés, actionnaires, intérimaires, instances représentatives du personnel ;
- 2) les partenaires d'affaires : clients, distributeurs, fournisseurs, banques, assurances ;
- 3) les partenaires publics et collectivités : riverains, collectivités locales et territoriales, médias ;
- 4) les services de l'Etat : Trésor Public, URSSAF, services de police et de gendarmerie, tribunaux ;
- 5) les supports métiers : bureaux d'études, cabinets de conseils, entreprises concurrentes, organismes de certification ;
- 6) les associations : sports et loisirs, ONU, ONG, associations de consommateurs, institutions religieuses.

#### *1.6. Le « Modèle StakeHolder » (MSH)*

Le MSH constitue le fondement de la communication sociétale de l'entreprise et le cœur théorique de la TPP [Acquier et Aggeri, 2005]. Ses dimensions compréhensive et managériale permettent non seulement de comprendre les pratiques de l'entreprise mais également de fournir un cadre intégrateur de gestion des parties prenantes. Malgré les divergences dans la considération des parties prenantes, le MSH permet d'aboutir à un consensus constitué de quatre propositions. Ces propositions soulèvent la question de l'arbitrage entre les intérêts divergents des parties prenantes :

- l'entreprise a des parties prenantes qui ont des exigences à son égard. Cette proposition constitue le point de départ de tous les travaux qui mobilisent la TPP. Par la communication sociétale, l'entreprise prend conscience de l'existence de ses parties prenantes. Cela conduit à leur identification et à l'ouverture d'une concertation. L'engagement RSE représente alors le nœud des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes qui sont nécessaires à son fonctionnement ;
- toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Sachant que l'entreprise ne peut répondre en même temps aux attentes de toutes les parties prenantes, elle doit procéder à un arbitrage. Pour cela, l'entreprise hiérarchise les parties prenantes, d'où l'importance de leur identification claire, et leurs intérêts. L'entreprise répond en général aux attentes des parties prenantes les plus influentes ;

- la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes les plus influentes. Selon le courant *responsivness*, cette proposition constitue la vision managériale du MSH. Comme nous l'avons cité précédemment, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle mais contingente et contextualisée. Elle dépend des parties prenantes et de leurs attentes. La prospérité de l'entreprise repose sur la qualité de la réponse apportée aux parties prenantes les plus influentes. L'entreprise doit, dans sa réflexion stratégique, identifier le pouvoir et la légitimité de chacune des parties prenantes :
  - l'entreprise doit porter attention aux parties prenantes qui contribuent ou font obstacles aux objectifs stratégiques ;
  - l'entreprise doit identifier dans quelle mesure les attentes des parties prenantes influentes sont légitimes.
- la principale fonction du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes. Les dirigeants de l'entreprise doivent pour cela, au-delà d'identifier les parties prenantes les plus influentes, cartographier leurs attentes et déployer une démarche managériale de manière à être en mesure de pouvoir d'arbitrer entre des intérêts divergents.

La communication sociétale se fonde sur le MSH. L'entreprise diffuse des informations et des engagements auprès des parties prenantes les plus influentes. L'objectif de la communication sociétale à travers ce modèle est de rassurer la société civile d'une part, et de mettre en valeur les parties prenantes concernées d'autre part [Donaldson et Preston, 1995 ; Fombrun, 1996]. L'application du MSH doit reposer sur trois enjeux : l'opportunité économique générée par la prise en considération des intérêts des parties prenantes les plus influentes ; l'élimination du risque lié à l'inaction de l'entreprise pouvant engendrer l'éloignement des parties prenantes ; l'opportunité liée à l'utilisation efficace des ressources desquelles l'entreprise s'est rapprochée [Walsh, 2005]. Cependant, l'application du MSH à la communication sociétale n'implique pas que ce modèle soit mis en place dans des pratiques réelles. Bien que conforme à la demande sociale, le MSH est parfois déconnecté de l'activité réelle de l'entreprise, surtout si l'entreprise est fortement exposé au risque de générer des externalités négatives [Déjean et Gond, 2004]. Parmi les limites de la TPP, la stabilité est une condition de déploiement managérial du MSH.

## 2. Les limites de la TPP

La TPP souffre d'un manque de clarté et plusieurs de ses dimensions ont des cœurs normatifs divergents [Donaldson et Preston, 1995]. La TPP ne constitue pas une théorie unifiée des parties prenantes mais constitue davantage une tradition de recherche en matière de RSE. A ce titre, la TPP inscrit la RSE dans le cadre de la contrainte et du contrôle [Ansoff, 1968 ; Acquier et Aggeri, 2008] où la difficulté réside dans le fait de démontrer aux parties prenantes comment l'entreprise prend en considération leurs attentes. Alors que la stratégie RSE est imposée aux acteurs organisationnels, le lien entre la TPP et la RSE est critiqué pour son caractère statique [Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2010]. Selon Gioia [1999], plus la théorie se développe, plus elle s'éloigne de ses fondements. L'engagement RSE pouvant relever d'une adhésion seulement personnelle du dirigeant de l'entreprise, la difficulté réside dans l'adhésion des parties prenantes aux questions d'éthiques et de valeurs. De plus, Hillman et Keim en ont émis une critique [2001] selon laquelle seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches de l'activité économique est propre à créer de la valeur. Leur critique rejoint les travaux empiriques de Berman et *al.* [1999] qui indiquent que la prise en compte des parties prenantes indépendamment des objectifs de performance n'est pas encore de mise. L'engagement RSE consiste en effet à concilier deux sphères (économiques et sociétales) dont les intérêts sont divergents [Boltanski et Thévenot, 1991].

La notion d'intérêts des parties prenantes est elle remise en cause puisque le fait d'être affecté par l'activité de l'entreprise ne donne pas obligatoirement aux parties prenantes un droit de gouvernance. De plus, l'entreprise ne doit considérer que les parties prenantes qui ont un droit légitime sur elle [Hill et Jones, 1992]. « N'importe qui ne peut pas se déclarer partie prenante sous prétexte qu'il a des problèmes » [Philipps *in* Acquier et Aggeri, 2005, p.20]. Il serait dangereux pour l'entreprise d'envisager avec une ou plusieurs parties prenantes une relation unilatérale en dissociant la notion d'intérêt à celle de risque [Clarckson, 1995]. Ainsi, selon ces auteurs, une partie prenante ne doit être considérée uniquement que si elle engage un risque dans l'objectif d'apport de bénéfices à l'entreprise. La TPP se heurte à d'autres limites :

- les parties prenantes ne sont pas homogènes ;
- ne sont prises en compte que les parties prenantes dites « importantes », pas les autres car non légitimes ;
- ne sont pas énumérés des principes éthiques universels.

Goodpaster [1991] termine en affirmant qu'il est paradoxal de piloter à la fois la gestion stratégique et la gestion éthique de l'entreprise car les objectifs sont divergents voire contradictoires. Dans le contexte économique et social actuel, il est difficile de prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes, les responsabilités des dirigeants étant surtout économiques et légales dans l'optique non seulement de rassurer leurs actionnaires mais aussi de permettre la continuité de l'activité de l'entreprise.

Pour pallier ces limites et influencer positivement l'attitude des parties prenantes envers l'entreprise, les engagements sociétaux doivent être clairement présentés dans la communication sociétale [Fombrun et Shanley, 1990 ; Creyer et Ross, 1997]. La communication sociétale entretient ainsi une connivence entre l'entreprise et les intérêts des parties prenantes les plus influentes [Postel et Sobel, 2013].

Nous présentons dans la page suivante une synthèse des fondements théoriques de la TPP.

Tableau 4 - Fondements théoriques de la TPP<sup>14</sup>

<b>Théories mobilisées</b>	<b>Auteurs fondamentaux</b>	<b>Approches de la RSE</b>	<b>Concepts clefs</b>	<b>Limites majeures</b>
TPP	Freeman (1984) Jones (1995) Donaldson et Preston (1999) Mitchell, Agle et Wood (1997)	La RSE est le corollaire d'une bonne gestion. C'est-à-dire d'une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes	Identification, Hiérarchisation et gestion dynamique des réponses	La finalité organisationnelle d'une entreprise capitaliste reste l'accumulation du capital. Théorie
Théorie du contrat social	Donaldson et Dunfee (1999) Rosé (2006)	La RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose	Degré de profondeur des réponses sociétales aux demandes de l'environnement	Absence de consensus sur la notion de contrat social entreprise/Société. Logique de contrôle social inhérente à cette justification qui supprime tout comportement de RSE volontaire et spontané
Théorie néo-institutionnelle	Powell et Di Maggio (1991) Scott (1995)	La RSE consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité sociétale serait donc, selon cette théorie, une réponse aux pressions institutionnelles.	Construction de la légitimité (centre ces cases là, ça fait plus ordonné !)	Le danger est de réduire la responsabilité sociétale à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, ce qui la détournerait totalement de sa finalité première. Théorie
Théorie de la dépendance envers les ressources	Pfeffer et Salandick (1978)	Ressources stratégiques Compétences fondamentales Apprentissage organisationnel et Capacités dynamiques.	Construction dynamique des compétences de gestion des PP	Risque de Primauté de la dimension instrumentale et absence de consensus sur la définition de la notion de ressource

Adapté de Gond et Mullenbach-Servayre, 2004

<sup>14</sup> De la perception de la RSE à la traduction RH, cas de dirigeants de PME en Aquitaine, p.43, 2013

## CONCLUSION DU CHAPITRE I

---

L'entreprise est devenue une affaire de société [Sainsaulieu, 1990]. Ainsi, un défi majeur s'impose à elle : démontrer l'utilité et la légitimité sociale de ses activités qui consistent à enrichir et non dégrader le bien commun. A ce titre, les pressions externalistes se développent pour inciter l'entreprise à prendre en considération l'intérêt général [Fraisie et Guerfel-Henda, 2005] et aider la société à résoudre les problèmes qu'elle rencontre. Cette responsabilité sociétale s'exerce à travers la RSE qui consiste en la formalisation d'une éthique des affaires [Bowen, 1953]. « Sociétal est ce qui est dirigé envers toute la société (la collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise<sup>15</sup> » [Mullenbach, 2002, p.5]. De par l'intérêt croissant de la communauté scientifique, la RSE occupe de nos jours une place centrale dans la réflexion stratégique et managériale relative à l'entreprise [Ballet et de Bry, 2001]. La crédibilité de l'engagement RSE repose ainsi sur deux conditions : sa légitimité (intégrée au cœur du business de l'entreprise) et sa pertinence (répondre aux impacts de l'entreprise sur les enjeux de Développement Durable) [Dubrion, 2008]. Par la RSE, l'entreprise reconnaît l'exercice de responsabilités autres que celles qui consistent à ne considérer que la maximisation du profit et la rémunération des actionnaires. Cette conception développée par Friedman [1962 ; 1970] s'érige contre les principes de la RSE. Cependant, les arguments de Friedman (Stockholders Theory) même persistants, sont aujourd'hui invalidés sur le plan économique [Stiglitz, 2003] et social [Pesqueux et Ramanantsoa, 1995], abandonnant ainsi l'idée d'une opposition radicale entre la sphère économique et la sphère sociale [Saulquin, 2004]. En liant les deux sphères, le champ de la responsabilité de l'entreprise est alors élargi. Attarça et Jacquot [2005] propose une typologie des niveaux de responsabilité de l'entreprise, adaptée des travaux de Carroll [1979] et de Wood [1991] : responsabilités économiques, responsabilités légales, responsabilités éthiques et responsabilités discrétionnaires. L'engagement RSE doit apporter une réponse pertinente aux différents niveaux de responsabilités (courant *Corporate Sociale Responsivness*). Pour cela, deux stratégies de réponse peuvent être adoptées [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004] : les stratégies substantielles par lesquelles l'entreprise adapte ses objectifs et son organisation de manière à concilier ses intérêts avec ceux de ses différentes parties prenantes (la RSE est intégrée) ; les stratégies symboliques par lesquelles l'entreprise s'approprie de manière

---

<sup>15</sup> La responsabilité sociétale des entreprises

opportuniste la RSE mais sans les fondements éthiques, l'objectif étant de répondre uniquement aux intérêts de l'entreprise (la RSE est cométique ou périphérique). Dans le cas de stratégies symboliques, l'entreprise instrumentalise la RSE qui sert uniquement de support communicationnel. « Les stratégies symboliques qui peuvent se traduire par un engagement limité en matière de RSE, intègrent des comportements de défiance de la part de la société civile, soulignent les limites théoriques de la RSE et ne sont centrées que sur l'image et la réputation » [Capron et Quairel-Lanoizelée *in* Attarça et Jacquot, 2005, p.7]. L'entreprise communique activement sur son engagement RSE à travers la communication sociétale véhiculée notamment par le rapport RSE/Développement Durable. Effectivement, la littérature académique fait état d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. Compte tenu des enjeux de la RSE, l'exigence de mettre en cohérence cette communication sociétale et les pratiques de l'entreprise semble incontournable, au risque de générer les effets inverses [Saulquin et Schier, 2007 ; Pesqueux, 2009]. Le cadre théorique fournit des apports relatifs au cadre d'analyse général et systématique de la RSE. Au niveau du cadre conceptuel et théorique (commun à toutes les entreprises), le concept *Stakeholders* est un concept fédérateur et le management des parties prenantes occupe une place centrale dans la conceptualisation et la mise en œuvre de la RSE. En revanche, le cadre managérial et institutionnel (propre à chaque entreprise) est beaucoup plus ambigu et sous tensions [Dejan et Gond, 2004]. Le courant *Corporate Social Responsivness* consiste à développer une approche managériale de la RSE cohérente et pertinente avec les attentes des parties prenantes de manière à réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. « Les définitions managériales sont riches d'apports à la compréhension du concept de RSE puisqu'elles illustrent la façon dont chaque catégorie d'acteurs et de parties prenantes s'approprie le construit et le formate selon ses propres objectifs » [Attarça et Jacquot, 2005, p.11]. Pour réduire ce décalage, la littérature académique préconise de transposer les concepts théoriques sous-jacents de la RSE à la sphère managériale. Au niveau managérial, la gestion des ressources humaines constitue un levier puissant pour la RSE, notamment en termes d'adaptation des comportements gestionnaires [Saulquin, 2004 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Beaupré et *al.*, 2008 ; Igalens, 2008 ; Dubrion, 2011].

**Le chapitre II** de la première partie présente les enjeux d'une fonction RH socialement responsable pour limiter le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du secteur de l'intérim, notre terrain de recherche.

**PARTIE 1**

**LE DECALAGE ENTRE LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LES  
PRATIQUES DE L'ENTREPRISE**

**CHAPITRE II**

**LA COMMUNICATION SOCIETALE**

**DANS**

**L'INTERIM**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE II

---

La littérature académique relative à la RSE fait état d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. Un fossé se creuse alors entre l'engagement RSE de l'entreprise. La crédibilité de son engagement est remise en cause. La réponse apportée par l'entreprise aux attentes de la société civile est qualifiée de stratégie RSE symbolique dont l'objectif est en premier lieu de servir ses intérêts [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004]. Dépasser le cadre symbolique de la communication sociétale implique le déploiement de l'engagement RSE au sein de toute l'entreprise [Acquier et Aggeri, 2007]. Gouverner l'entreprise responsable consiste en effet à intégrer la communication sociétale dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise [Dubrion, 2011]. Le succès d'une stratégie RSE repose, au-delà de la fiabilité et de la pertinence de la communication sociétale, sur l'implication et la mobilisation des acteurs internes [Mercier, 1999]. Cependant, l'entreprise rencontre des difficultés dans la promotion interne d'un engagement RSE légitime et crédible, [Déjean et Gond, 2004] et témoigne alors de difficultés à déployer la démarche RSE [Ackerman, 1973]. Au niveau du cadre théorique, une des limites de la TPP réside dans le fait qu'elle ne se focalise que sur la dimension institutionnelle où l'entreprise est réduite à un jeu d'échanges contractuels avec ses parties prenantes. La TPP a une vision normative de la RSE difficilement transposable à l'entreprise [Carroll, 1991] alors que les travaux de Freeman avaient initialement une portée managériale de manière à prendre en considération les intérêts de chacune des parties prenantes [Boyer, Scotto et Tiffon, 2014]. Ses travaux proposent alors des pistes de réflexion et un cadre managérial transposable aux problématiques internes de l'entreprise [Acquier et Gond, 2005 ; Aggeri et *al.*, 2005 ; Gond ; 2006]. Pour cela, la RSE doit être considérée comme un processus d'apprentissage collectif et non individuel [Bowen, 1953 ; Hatchuel, 2000]. Cependant, cette vision a parfois été critiquée dans la mesure où « elle présuppose une obligation et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tâche est loin d'être triviale » [Ackerman et Bauer *in* Aggeri et *al.*, 2005, p.56-57]. Ainsi, les ressources humaines constituent un levier puissant pour diminuer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise par la mobilisation des

acteurs internes autour de l'engagement RSE [Vidaillet et Gamot, 2011]. La communication sociale véhicule une image d'entreprise citoyenne, favorise l'engagement organisationnel des acteurs internes et génère une attitude positive envers l'entreprise. Les salariés sont alors une partie prenante de premier ordre, au centre de la sphère d'influence de l'entreprise [Bowen, 1953 ; Preston, 1999 ; Poissonnier et Drillon, 2008]. L'entreprise doit porter une attention toute particulière aux intérêts de ses parties prenantes internes, sources de performance sociale et sociale [Auberger *in* Frimousse et Peretti, 2015]. La communication sociale se doit ainsi d'être claire et de prendre en considération leurs intérêts. Aussi, les pratiques réelles de l'entreprise doivent être cohérentes avec sa communication sociale au risque de générer des attitudes négatives des parties prenantes internes envers l'entreprise et de ne pas réunir les conditions favorables à la performance sociale et sociale, leviers de performance globale. La diminution du décalage entre la communication sociale et les pratiques réelles de l'entreprise devient un enjeu stratégique [Besseyre des Horts, 1988 ; Barthe et *al.*, 2011]. L'engagement organisationnel des parties prenantes internes repose alors sur deux dimensions : la fidélisation du personnel et l'attractivité organisationnelle [Levesque, 2008 ; Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2010].

Au niveau théorique, l'engagement RSE permet de trouver un équilibre coopératif entre les intérêts divergents de chacune des parties prenantes internes de l'entreprise [Capron, 2003]. La TPP est un lieu de rencontre entre des intérêts divergents voire contradictoires [Postel et Rousseau, 2008]. « Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres » [Jones et Wick, 1999, p.207]. La communication sociale doit alors envoyer un signal positif aux parties prenantes internes pour favoriser la fidélisation des salariés et l'attractivité organisationnelle. « La responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains » [Wood *in* Laarraf, 2013, p.21]. Les ressources humaines, considérées comme les principales ressources de l'entreprise [Barney, 1991 ; Grant, 1991], « jouent le rôle de levier dynamique interne de la RSE » [Saulquin et Schier *in* Boyer, Scotto et Tiffon, 2014, p.8].

Nous présentons ainsi dans la **section I** de ce chapitre les enjeux et les risques liés à la fidélisation et à l'attractivité du personnel. Puis nous présentons dans la **section II** de ce chapitre les caractéristiques du secteur de l'intérim, qui constitue notre terrain de recherche.

## **Section I - La fidélisation et l'attractivité organisationnelle**

### 1. Les intérêts des parties prenantes internes

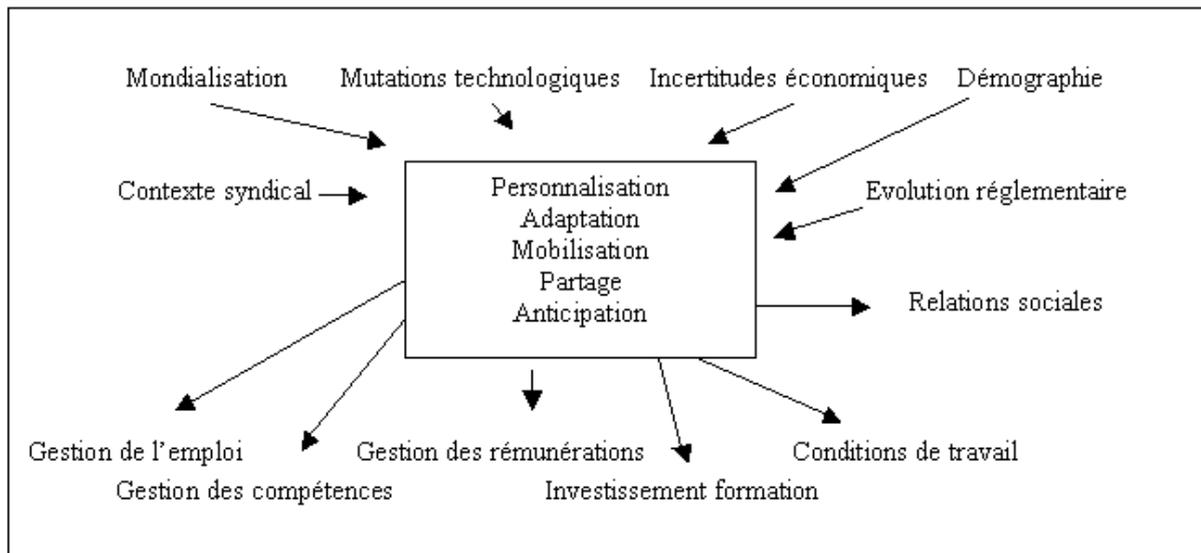
#### *1.1. Le développement de la fonction RH*

Les mutations sociétales ont peu à peu fait évoluer la fonction du personnel du modèle classique, qui considère la main-d'œuvre comme une source de coûts dont il faut diminuer la charge, vers une fonction dite de ressources humaines qui considère la main-d'œuvre comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Cette évolution est marquée par plusieurs étapes expliquant l'émergence et le développement de la fonction [Fombonne, 2001] :

- la fonction Personnel sans chef du personnel (1850 à 1916) ;
- l'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- l'âge adulte (1961 à 1970) ;
- les managers (1970 à 1980) ;
- vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

La fonction s'est développée conjointement au contexte économique, social, politique et institutionnel dans lequel elle a évolué puisqu'il n'y a « de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever » [Peretti, 2010, p.17]. D'une fonction strictement administrative, la GRH s'est rapprochée du cœur de l'activité de l'entreprise pour devenir une fonction stratégique servant de support opérationnel aux objectifs de l'entreprise dans l'atteinte de la performance globale et la création de valeur [Besseyre des Horts, 1987 ; Meignant, 2000 ; Cerdin et Peretti, 2004 ; Peretti, 2006]. La prise en compte du contexte dans le déploiement des pratiques en matière de GRH constitue le modèle contingentiel de la fonction.

Figure 3 - Le modèle contingentiel de la GRH



Lawrence et Lorsch *in* Peretti, Ressources Humaines, p.17, 2002

Dans l'optique de ce modèle, la GRH doit relever de nouveaux défis :

- Défis technologiques : adaptation de la main-d'œuvre à l'évolution des technologies.
- Défis démographiques : pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité, déclin de la population en âge de travailler, vieillissement de la population active, évolution de la fécondité et de la natalité.
- Défis sociaux : la diversité, la faible conflictualité, le mouvement RSE.
- Défis réglementaires pour être conforme aux lois en vigueur.
- Défis économiques : internationalisation de la concurrence, inflation faible, manque de visibilité économique.

« Depuis 2011, la fonction RH a changé pour répondre aux exigences de nombreuses parties prenantes internes. Elle doit prendre en compte la diversité des attentes des salariés, de la direction générale, des managers, des représentants du personnel, c'est-à-dire ses clients internes. Elle est également fortement impliquée dans les responsabilités de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes<sup>16</sup> » [Peretti, 2011, p.27]. La GRH consiste alors à arbitrer entre les intérêts divergents des différentes parties prenantes internes.

<sup>16</sup> *Ibid*

## 1.2. Les attentes des parties prenantes internes

### 1.2.1. Les salariés

#### a) L'employabilité

L'OIT<sup>17</sup> définit l'employabilité comme « l'aptitude de chacun à trouver et à conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». La fonction RH doit veiller à maintenir l'employabilité des salariés perçue comme un facteur de sécurité sur le marché du travail, par le biais de la formation pour actualiser certaines compétences ou faire acquérir aux salariés de nouvelles compétences en fonction de l'évolution possible des postes de travail. En droit français, si l'employeur n'a aucune obligation en matière de formation, l'article L930-1 du Code du Travail<sup>18</sup> stipule « qu'il a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, et qu'il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ». Ainsi, favoriser l'employabilité est l'assurance pour le salarié de percevoir un salaire en contrepartie du travail fourni à l'employeur et assurer son développement humain et social pour subvenir à ses besoins personnels.

#### b) L'équité

Chaque salarié est à la recherche d'un sentiment d'équité vis-à-vis de l'entreprise par rapport à ses propres perceptions. La théorie de l'équité sociale [Adams, 1965] permet d'établir un ratio contribution/rétribution qu'il compare ensuite avec non seulement les autres salariés de l'entreprise mais également des salariés d'autres entreprises. Concrètement, le salarié établit un rapport entre ses contributions à l'entreprise en termes d'efforts fournis, de compétences mises à disposition, de résultats obtenus, et les rétributions reçues en termes de rémunération, de reconnaissance ou encore de statut. Ainsi, un sentiment de suréquité entraîne une augmentation de sa contribution professionnelle, et à l'inverse, un sentiment de sous-équité ou d'iniquité entraîne une diminution de sa contribution qui se traduit par un ralentissement de la productivité, de l'absentéisme ou de la non-coopération professionnelle. La fonction RH doit

---

<sup>17</sup> Organisation Internationale du Travail

<sup>18</sup> Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de cohésion sociale, dite Borloo

élaborer des outils de mesure de la contribution pour en déterminer les éléments de rétribution pertinents. L'objectif est ici de favoriser le sentiment de suréquité.

c) L'éthique

L'éthique de l'entreprise est véhiculée par la GRH à travers les politiques d'emplois, de rémunérations et de sécurité. L'éthique permet d'assurer le bien-être des salariés et le sentiment de suréquité ainsi qu'une bonne image de l'entreprise transmise à la société civile.

*1.2.2. La Direction Générale*

a) La compétitivité

L'OCDE<sup>19</sup> définit la compétitivité d'une entreprise comme « la latitude dont elle dispose dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et des services qui satisfont aux normes internationales du marchés tout en maintenant et en augmentant simultanément ses revenus réels sur le long terme ». Qu'elle soit économique ou commerciale, la compétitivité est la compétence d'une entreprise à survivre sur son marché sous la pression concurrentielle et face aux incertitudes de son environnement. La GRH permet ainsi de traduire la stratégie de l'entreprise en politiques d'actions permettant à l'entreprise d'être et de rester compétitive sur son marché.

b) La création de valeur

La création de valeur ajoutée est le but recherché par la direction générale pour les différentes fonctions de l'entreprise. Comme la fonction RH n'est pas un centre profit, sa valeur ajoutée ne se traduit plus seulement par la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie mais également par sa contribution à la prise de décisions stratégiques. La GRH est un véritable partenaire stratégique pour la direction générale de par la connaissance de toutes les ressources humaines dont dispose l'entreprise et les anticipations qualitatives et quantitatives possibles.

---

<sup>19</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique

c) La sécurité

Les mutations sociétales et institutionnelles, ainsi que la prise de conscience de prendre en considération les intérêts des salariés de l'entreprise, ont permis de faire émerger au sein de la direction générale une nouvelle préoccupation : garantir la sécurité des personnes et des biens. La GRH, au plus près des attentes des salariés et de la connaissance des postes de travail, doit veiller à la sécurité de tous les acteurs de l'entreprise et réduire les impacts négatifs des activités de l'entreprise.

*1.2.3. L'encadrement/les managers*

a) Le partage de la vision globale et des savoirs

La fonction RH doit communiquer aux managers les politiques mises en place en matière de gestion des personnels et partager ainsi la vision stratégique d'ensemble de l'entreprise pour que ces derniers puissent prendre des décisions dans le respect des intérêts collectifs. La GRH doit donc mettre à la disposition des managers un système d'informations et de formations permettant de faciliter la prise de décisions fonctionnelles.

b) Le partage des pouvoirs

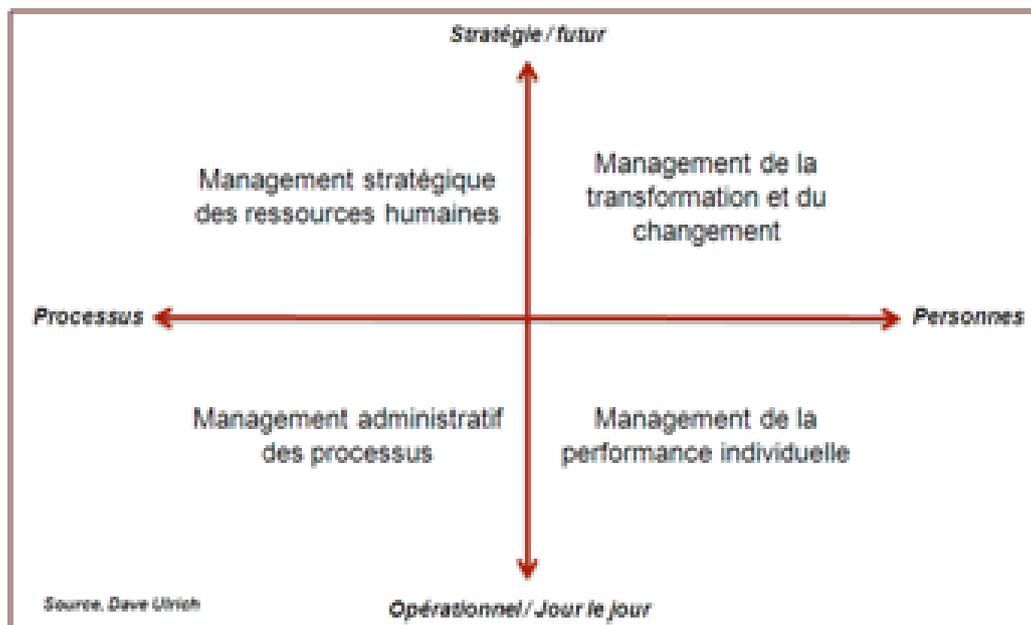
Peretti [1998] distingue trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision. Le partage des pouvoirs permet à l'entreprise d'être d'autant plus réactive face à des situations complexes et d'améliorer l'organisation de la production en ayant le pouvoir de corriger en temps réel tous les dysfonctionnements en étant au plus proche des ressources humaines et matérielles. Ainsi, le partage des pouvoirs paraît nécessaire dans une optique de performance de l'entreprise et implique une information des managers des axes stratégiques de l'entreprise et la décentralisation des décisions.

## 2. Vers une GRH socialement responsable

### 2.1. *Le management stratégique des ressources humaines (MRH)*

La tendance actuelle est au management stratégique et durable des ressources humaines où l'entreprise doit conjuguer des notions jusqu'à lors opposables : la sphère économique et la sphère sociale, le bien-être individuel et le bien-être collectif ou encore le profit et le Développement Durable. « Le MRH est une vision contemporaine de la fonction RH, les femmes et les hommes de l'entreprise sont aujourd'hui des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la fidélisation des salariés et l'attractivité organisationnelle de l'entreprise deviennent des enjeux majeurs de création de valeur. La considération de la ressource humaine est ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante » [Besseyre des Horts *in* Bakadir, 2012, p.2].

Ainsi, la dimension stratégique de la fonction repose principalement sur trois objectifs : « adéquation qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine, optimisation des performances de la Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux » [Meignant *in* Peretti, 2011, p.17]. Bien que la fonction RH ne soit pas un centre de profit, elle contribue à créer de la valeur en répondant aux attentes des parties prenantes internes et en générant une attitude positive de ses parties prenantes envers l'entreprise. Ainsi, La GRH contribue à la performance globale de l'entreprise et à la création de valeur en opérationnalisant l'engagement RSE, qui repose sur trois missions principales : développer l'engagement des salariés, favoriser le changement organisationnel et mettre en œuvre la stratégie [Ulrich, 1996].

**Figure 4 - Modèle des rôles des professionnels RH**

Adapté de Dave Ulrich, Chenevert et al., p.3, 2008

Pour mener à bien ces missions, la GRH répond aux attentes des parties prenantes internes en traduisant l'engagement RSE de l'entreprise en différentes politiques, notamment d'emploi, de rémunération et de développement humain et social. L'Association Nationale des DRH (ANDRH) détaille ces politiques en dix tâches principales : l'administration courante, la gestion des ressources humaines, la formation du personnel, le développement social, la gestion des coûts du personnel, l'information et la communication, l'environnement et les conditions de vie au travail, les relations sociales, le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel et les relations externes [Peretti, 2011]. « Aujourd'hui, les temps sont devenus difficiles pour la fonction Ressources Humaines et les critiques sont acerbes<sup>20</sup> » [Bourreau, Métra et Peretti in Semuhoza, 2009, p.11]. Elle constitue l'une des fonctions les plus contraintes par le cadre législatif et réglementaire. L'approche contingente de la GRH permet de la placer dans une nouvelle perspective l'engagement RSE et les attentes des parties prenantes internes davantage tournées vers la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et privée, la réduction des risques psychosociaux liés au travail, et l'augmentation de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, faisant évoluer la DRH en DRHDD, Directeur des Ressources Humaines et du Développement Durable [Verrier et Santo, 2007].

<sup>20</sup> Théories de la motivation au travail

L'attitude positive des parties prenantes internes envers l'entreprise est générée par la communication sociétale par laquelle l'entreprise défend son engagement RSE et sa responsabilité dans la protection des intérêts des salariés.

## *2.2. Une fonction socialement responsable*

Le partenariat entre la GRH et l'entreprise permet de lutter contre le décalage existant entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. La GRH comme partenaire stratégique propose des pratiques innovantes dépassant le simple respect des obligations légales et réglementaires pour défendre des solutions internalistes en réponse aux impacts de l'activité de l'entreprise [Fraisie et Guerfel-Henda, 2005 ; Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2010]. La GRH doit se placer continuellement dans une démarche proactive pour répondre aux questionnements de la société et éviter cinq tentations faisant office de règles relatives au choix d'une politique RSE dans une entreprise [Igalens, 2005]. :

- 1) La tentation de la bureaucratie : ne considérer la source de la performance que dans la perfection d'un système construit. Normer, procéder et systématiser la RSE dans une logique de bureaucratie.
- 2) La tentation de l'extérieur : la RSE doit rester une politique interne adaptée à l'entreprise et ne doit pas être dictée par son environnement externe, notamment les clients et les fournisseurs, voire les concurrents.
- 3) La tentation de la politique : groupes d'intérêts qui influencent l'entreprise dans le choix d'une politique RSE pour faire valoir justement leurs intérêts.
- 4) La tentation de l'aveuglement : sachant qu'il existe de nombreuses obligations légales et réglementaires, la RSE est perçue non comme un atout mais comme une charge supplémentaire et à force de créer des incitations se créent des contraintes.
- 5) La tentation de l'inhibition : ne plus rien faire dans la peur que toute action serait en contradiction avec des règles et des principes venus de l'extérieur, être dans l'attente d'une nouvelle loi pour y être le plus conforme possible.

La GRH doit s'appropriier alors l'engagement RSE afin que les engagements et codes de bonne conduite adoptés présentés dans la communication sociétale puissent effectivement être déployés dans l'entreprise. La dimension opérationnelle de la RSE est indissociable de la GRH dans la mesure où elle joue un rôle décisif dans le déploiement de la stratégie.

Les facteurs clefs de succès de la stratégie RSE sont les suivants [Dubrion, 2008, p.79] :

- « Une démarche ascendante et descendante : développer une conscience auprès des managers et un argumentaire interne auprès du personnel,
- Un management innovant et collaboratif,
- Intégrer les objectifs dans les pratiques quotidiennes,
- Souplesse et mobilisation des intelligences collectives<sup>21</sup> ».

Le développement de pratiques liées à la gestion responsable des ressources humaines doit dépasser la dimension seulement instrumentale de l'engagement RSE [Ramboarisata et *al.*, 2008]. Les référentiels RSE fournissent un standard normatif que la GRH doit s'approprier. L'objectif de la gestion responsable des ressources humaines consiste à décliner ces référentiels et formaliser l'engagement RSE de manière réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise [Grimaud et Vandangeon-Derumez, *op.cité.*]. La notion d'engagement organisationnel, processus de collaboration entre parties prenantes et entreprise, marque une nouvelle étape dans la TPP pour garantir la mise en œuvre effective de l'engagement RSE. L'entreprise doit identifier les attentes de ses parties prenantes internes et s'engager à assumer sa responsabilité sociétale. L'implication des parties prenantes internes est jugée essentielle à la réussite de la stratégie sociétale de l'entreprise [Peretti, 1998]. La responsabilité sociétale ne peut être assumée seule par l'entreprise, les parties prenantes internes sont responsables de leurs actes et de leurs compétences [Acquier et Aggeri, 2007].

La GRH est alors redéfinie en fonction socialement responsable pour assurer la mise en œuvre effective de l'engagement RSE, mettre en avant les intérêts des parties prenantes par le biais de la communication sociétale et réduire le décalage entre cette communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise. Un glissement s'opère de la DRH à la DRS (Direction des Ressources Responsables) où chaque acteur doit se mobiliser et être mobilisé en vue de respecter les engagements [Igalens, 2003].

---

<sup>21</sup> Piloter un développement responsable

**Tableau 5 - Les facteurs RH favorables à la RSE**

- Répandre la connaissance des bonnes pratiques.
- L'engagement assumé du chef d'entreprise/dirigeant.
- La pression reconnue des parties prenantes externes.
- Un déficit réputationnel.
- L'éducation des salariés.
- La définition d'indicateurs adaptés aux différentes situations socio-économiques.
- La conscience des opportunités économiques de la RSE.
- Une définition claire des termes.
- Des actions définies et largement répandues dans l'entreprise.
- Une quête existentielle de sens.

Commenne V., Responsabilité sociale et environnementale, l'engagement des acteurs économiques, p.254, 2006

### 2.3. Pistes managériales

Les pratiques RH socialement responsables rencontrent des problèmes d'ordre conceptuel et méthodologique [Allouche, Huault et Schmidt, 2004]. Dans un premier temps, la complexité contextuelle de l'engagement RSE pose des problèmes dans la compréhension et l'appropriation de la RSE par les parties prenantes internes. Chaque partie prenante interne possède son propre référentiel d'interprétation de la RSE, un obstacle à la construction de l'action collective. La communication sociétale permet alors d'uniformiser le discours lié à l'engagement RSE de l'entreprise. Dans un second temps, l'entreprise ne développe pas de pratiques RH originales et innovantes dans un processus d'amélioration continue au-delà de l'application des règles de droit et du respect des obligations légales et réglementaires. Le management lié à la RSE se trouve alors dans l'incapacité d'intégrer les piliers économiques, sociaux et environnementaux qui vont au-delà des obligations légales. La généralisation de la de l'engagement RSE à toute l'entreprise et l'appropriation par les acteurs internes s'en trouvent limités (*Organizational Involvement*) [Abbott et Monsen, 1979]. Face à ces difficultés, la littérature identifie cinq stratégies de réponses au développement d'une approche managériale de la RSE : la défiance, l'évitement, le compromis, l'acceptation et la manipulation [Olivier, 1991]. Ces difficultés entraînent la plupart du temps l'adoption de stratégies de défiance ou d'évitement favorisant le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise.

**Tableau 6 - Les difficultés managériales liées au développement de la RSE**

- Le management ne comprend que très imparfaitement les enjeux et les possibilités de mise en pratique de la RSE.
- Sans doute provoquant ce qui précède, arrive ensuite le constat de la multiplicité des approches et des standards reliés à la RSE associé à la faiblesse de la terminologie et des définitions, tout ceci prêtant à confusion pour les managers peu formés.
- Les entreprises qui s’y sont essayées estiment grande, la difficulté à effectivement mettre en œuvre la démarche RSE décidée.
- La synergie avec les parties prenantes est rendue difficile à cause du manque de confiance antérieur.
- Les autorités publiques ne sont pas soutenantes.
- Les partenaires d’affaires ne sont pas engagés dans la RSE.
- Risque lié à une RSE cosmétique ayant des conséquences négatives.
- Le coût du processus RSE.
- La peur de devenir moins compétitif.
- Un faible sens des parties prenantes sur l’intérêt de la RSE.

Commenne V., Responsabilité sociale et environnementale, l’engagement des acteurs économiques, p.251-253, 2006

Face à ces difficultés, pour réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l’entreprise, les ressources humaines socialement responsables doivent relever trois défis : la motivation des salariés, le management par la confiance et le partage des responsabilités [Déjean et Gond, 2004 ; Attarça et Jacquot, 2005 ; Aggeri et *al.*, 2005 ; Coulon, 2006 ; Acquier et Aggeri, 2007]. Les nouvelles orientations de la GRH socialement responsable sont donc les suivantes [Peretti, 2010].

- Développer l’engagement, la motivation et l’implication des salariés.
- Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents
- Conduire les changements et les transformations
- Professionnaliser les managers aux attentes de leurs équipes
- Faire de la diversité une richesse
- Contribuer au développement durable
- Faire du dialogue social un levier de progrès et d’innovation sociale

### 3. Les conséquences du décalage sur le couple fidélisation/attractivité

#### 3.1. *Favoriser une attitude positive des parties prenantes internes*

La prise en considération des attentes des parties prenantes par le biais de la communication sociale permet de générer une attitude positive des parties prenantes internes qui vont déployer une réserve d'énergie et adopter des comportements organisationnels favorables à l'organisation. La performance sociale recherchée constitue « le résultat de l'action engagée et notamment le succès de cette action » [Aubert, 1996, p.179]. Le comportement organisationnel d'un salarié est motivé d'une part par des forces endogènes et d'autre part par des forces exogènes. Les forces endogènes dépendent de chaque individu en fonction de leurs croyances et de leurs convictions personnelles et psychologiques. En revanche, les forces exogènes sont des forces qui incitent à l'adoption d'un comportement voulu et orienté dans une certaine direction. Michael [1996] précise qu'une attitude positive des parties prenantes internes repose sur leur satisfaction. Toutefois nous soulignons que la satisfaction n'est pas un processus expliquant l'adoption d'un comportement organisationnel mais un sentiment éprouvé à l'égard d'une situation. Les salariés adoptent une attitude positive envers l'entreprise s'ils éprouvent un sentiment de satisfaction à son égard [Lévy-Leboyer, 2001b]. En revanche, le décalage entre la communication sociale et les pratiques réelles de l'entreprise peut traduire le manque de considération de l'entreprise pour les attentes de ses parties prenantes internes. Cela provoque l'adoption d'une attitude négative des parties prenantes internes et la remise en question de leur relation avec l'entreprise. La littérature met ainsi en avant les deux rôles identifiés du salarié dans l'entreprise. [Roethlisberger et Dickson, 1939] :

- 1) Le rôle formel qui répond à une logique de procédures. Il s'agit de déterminer les fonctions et les tâches relatives à l'exécution du travail ainsi que délimiter les responsabilités de chaque individu.
- 2) Le rôle informel ou réel qui répond à une logique de sentiments. Ce rôle sert le constat que ce sont les acteurs internes qui, quels que soient leurs fonctions assignées, décident et déterminent par leurs actions quotidiennes les résultats et la performance de l'entreprise. Le taux d'implication et de participation des individus à l'action organisée de l'entreprise se fait une base volontaire en fonction de leurs valeurs personnelles, de leurs objectifs personnels et de l'information qu'ils possèdent.

L'engagement RSE influe de manière positive sur l'engagement organisationnel des parties prenantes internes [Blaess et Deltendre *in* Frimousse et Peretti, 2015]. L'attitude positive des parties prenantes internes envers l'entreprise, source de fidélisation et d'attractivité organisationnelle, est un levier de performance sociale dans la considération de la performance globale de l'entreprise. En situation de crise, d'instabilité ou de pénurie de main-d'œuvre, le couple fidélisation/attractivité des parties prenantes internes représente un enjeu crucial et un facteur clef de succès pour l'entreprise [Grimaud et Vandangeon-Derumez, *op.cité.*]. A défaut, le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise génère le désinvestissement des parties prenantes internes et constitue un frein dans l'atteinte des objectifs de performance globale.

### *3.2. Le couple fidélisation/attractivité dans la performance sociale*

L'implication organisationnelle peut-être définie comme « un comportement ou une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et la valeur de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre » [Allen et Meyer *in* Petit, 2012, p.8]. L'engagement RSE de l'entreprise augmente l'implication organisationnelle des parties prenantes internes ; l'engagement sociétal étant le deuxième critère de satisfaction retenu par les salariés [Trébulle et Uzan, 2012]. Les actions de fidélisation des parties prenantes internes ne concernent alors plus seulement les mécanismes de rétribution/rémunération mais l'ensemble des moyens permettant de prendre en considération les intérêts des parties prenantes [Peretti, 1998]. La fidélisation des parties prenantes internes augmente le bien-être individuel et collectif, la productivité et la performance sociale de l'entreprise par la réduction des coûts cachés liés à l'absentéisme, au recrutement et au turn-over salarial. En effet, par ses capacités de fidélisation des parties prenantes internes, l'entreprise réduit le risque de rupture de la relation salariale à l'initiative du salarié (les taux d'absentéisme et de turn-over sont des indicateurs du climat social de l'entreprise). Le modèle « attitude-intention-comportement » [Neveu, 1996] illustre parfaitement la réflexion liée à la remise en cause de la relation salariale à l'initiative du salarié. Ainsi, au plus le salarié est satisfait de son entreprise, au moins son désir de la quitter sera élevé. Enfin, la fidélisation des parties prenantes internes contribue à l'économie des coûts liés à l'intégration et la formation des nouveaux embauchés et contribue au renforcement de la mémoire organisationnelle et du patrimoine des connaissances de l'entreprise.

La notion de fidélisation concerne les parties prenantes internes réelles de l'entreprise alors que l'attractivité organisationnelle concerne les parties prenantes internes potentielles.

L'attractivité organisationnelle est définie comme « une attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel » [Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015, p.5] ; ou encore « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats possédant les compétences nécessaires pour occuper, dans l'immédiat ou dans l'avenir, un poste vacant » [Sekiou et *al.*, in Carrier Vernhet, 2012, p.8]. Les différentes études ont démontré un lien positif entre l'engagement RSE de l'entreprise et son attractivité organisationnelle [Albinger et Freeman, 2000 ; Turban et Greening, 2000 ; Luce et *al.*, 2001 ; Backhaus et *al.*, 2002]. Ainsi, au plus l'entreprise est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale, au plus elle attire des candidats. Compte tenu du fait que les candidats à l'embauche ne disposent pas de l'exhaustivité des informations relatives à l'entreprise, la communication sociétale est un moyen important pour véhiculer l'engagement RSE de l'entreprise et renforcer son attractivité organisationnelle [Jones et *al.*, 2014]. L'entreprise envoie alors un signal au marché et se construit une image d'employeur citoyen pour attirer les compétences nécessaires dont elle ne dispose pas en interne, sources d'avantage concurrentiel.

Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise nuit au couple fidélité/attractivité qui génère alors des conséquences négatives à l'inverse de ses enjeux. L'entreprise qui communique sur son engagement RSE s'expose davantage aux critiques. Ainsi, dès qu'un manquement à son engagement RSE survient, l'entreprise est plus impactée que si elle n'avait pas engagé sa responsabilité sociétale [Luo et *al.*, 2012]. Outre l'attitude négative des parties prenantes internes, l'entreprise supporte la dégradation de sa réputation et de son image sociale, entrave son attractivité organisationnelle, freine l'accès aux ressources et remet en cause sa légitimité. Dans l'optique de la performance globale de l'entreprise, la performance sociale constitue un enjeu crucial car les parties prenantes internes sont très exposées aux risques liés à ses activités [Clarkson, 1995]. Ainsi, au plus l'entreprise génère des externalités négatives dans la société civile, au plus elle aura tendance à communiquer sur son engagement RSE et à survaloriser sa communication sociétale. Tel est le cas des entreprises du secteur de l'intérim, qui génèrent de nombreuses externalités négatives.

#### 4. L'enjeu de la communication sociétale dans l'intérim

##### 4.1. *Un secteur d'activité fortement concurrentiel*

Par la recherche rapide d'adéquation entre les compétences des intérimaires et les compétences requises pour l'exécution d'une tâche précise et supposée temporaire, l'intérim apporte une réponse rapide et adaptée à la nécessaire flexibilité salariale externe des entreprises, et leur permet d'ajuster au mieux leurs effectifs en externalisant une partie de la force de travail [Blanchot, 1990]. L'intérim remplit véritablement une fonction économique d'ajustement salarial structurel et conjoncturel aux fluctuations de la production [Boyer, 1986]. Le développement et la démocratisation de ce type de contrat de travail a permis le développement et le renforcement de la concurrence dans le secteur. Ce ne sont en effet pas moins de 2 768 enseignes qui ont été recensées en 2012 en France, réparties en plus de 9 000 agences. Certaines agences font partie d'un réseau et d'autres sont indépendantes. De plus, certaines agences sont spécialisées dans certains secteurs d'activité tels que le BTP, le Transport ou la Restauration. D'autres encore, indépendantes, sont implantées uniquement dans certaines régions de France ou bassins d'emploi comme Paris ou l'Ile de France. Ainsi, outre les entreprises de travail temporaire (ETT) qui bénéficient d'une plus grande notoriété telles qu'Adecco, Manpower ou encore Randstad, nous pouvons citer entre autre les sociétés Expectra, Start People, Temporis, Supplay, Kelly Services, Crit Interim, Proman.

**Tableau 7- Les 5 plus importantes ETT en France**

<b>Sociétés</b>	<b>Siège social français</b>	<b>C.A. 2012</b>
Adecco	Villeurbanne	4 045 677 €
Manpower France	Nanterre	3 630 428 €
Randstad	Saint-Denis	2 245 366 €
Crit	Saint-Ouen	845 040 €
Synergie	Paris 16	816 200 €

La forte concurrence de ce secteur d'activité et la diminution du nombre d'intérimaires entre 2007 et 2013 (637 901 équivalents temps plein en 2007, 509 885 en 2013) conduisent les ETT à lutter pour attirer et fidéliser les intérimaires. La particularité de ce secteur d'activité est que les intérimaires constituent à la fois des parties prenantes internes car salariés des ETT, et des ressources.

#### 4.2. Les externalités négatives de l'intérim

Les intérimaires, protégés par le contrat de travail (contrat de mission), sont juridiquement libres de proposer leurs compétences aux ETT, mais contraints par la norme sociétale de trouver un emploi de manière durable ou répétée pour assurer leur insertion sociale. Ils vivent dans « un entre-deux » d'autonomie et de soumission vis-à-vis des ETT [Glaymann, 2005]. L'instabilité de cette nouvelle relation d'emploi et le besoin grandissant d'individualisation de la relation salariale rendent aujourd'hui imprévisibles les trajectoires professionnelles [Kissler, 1994]. La flexibilité salariale externe, et plus précisément le recours à l'intérim, permet l'ajustement structurel et conjoncturel de la masse salariale aux fluctuations de l'activité de l'entreprise dans un environnement de marché incertain et imprévisible. Cependant, bien que légitimé et démocratisé, l'intérim est qualifié par les intérimaires de « mauvaise flexibilité », génératrice de précarité et d'isolement social, contrepartie de l'alternance des périodes de chômage et d'emploi et du rapport de force défavorable aux intérimaires dans la relation de travail [Cadin et *al.*, 2007]. Parallèlement à la multiplication du nombre de missions proposées entre 1970 et 2000, le nombre de chômeurs a été multiplié par quatre durant cette même période. Dans notre société, cet éclatement de la norme d'emploi stable où, depuis 1990, trois emplois sur quatre se caractérisent sous forme de contrats atypiques, a permis à de nombreux auteurs de lier la flexibilité salariale externe à la notion de sociologie du travail en raison de la remise en cause de la prévisibilité et de la durabilité de la notion d'emploi. Robert Castel [2003] évoque alors la notion de « vulnérabilité sociale » car l'intérim, du fait de sa courte durée (mission moyenne de 1,8 semaine pour un total cumulé de 7 mois de travail dans l'année en 2013) et surtout de son incertitude, ne permet pas de lutter efficacement contre la précarisation du travail, la vulnérabilité, l'exclusion et la relégation sociale des intérimaires malgré les mesures d'accompagnement mises en place par les ETT. L'intérim génère stress et angoisse pour les intérimaires faiblement qualifiés qui y sont contraints, et plusieurs niveaux de précarité sont ainsi répertoriés :

- précarité d'emploi [Barbier et Nadel, 2000] ;
- précarité du travail [Paugam, 2000] ;
- insécurité sociale [Castel, 2003].

En termes de vulnérabilité sociale, dans une société dans laquelle les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi, un lien est établi entre la place occupée dans la division sociale du travail et la « participation aux réseaux de sociabilité et aux systèmes de protection face aux aléas de l'existence » [Castel *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5]. Plus le travail est supposé précaire, plus le salarié est socialement instable ; d'où la réelle remise en cause de l'intérim dans la notion de salariat, dans la mesure où la condition même du salariat consiste par nature pour une entreprise à s'attacher, en contrepartie d'une rémunération, les services d'un salarié sur le long terme. L'intérim est considéré comme une des principales sources de précarité de l'emploi engendrant la précarité des conditions de vie [Paugam, 2000]. Il est également au cœur de la dégradation des modalités d'intégration sociale [Glaymann, 2005]. Il porte atteinte à l'identité professionnelle dans le processus de sociabilisation des individus [Sainsaulieu, 1988] en faisant la promotion implicite de l'exclusion sociale [Castel, 2003]. La difficulté consiste en effet à protéger socialement l'intérimaire pendant les périodes de non-travail. Si l'intérimaire est protégé par le contrat de mission pendant toute la durée de la mission, qui lui garantit non seulement des revenus mais également des droits au même titre que des salariés en CDI, il n'en est rien pendant les périodes de chômage. Malgré les efforts fournis pour favoriser l'insertion professionnelle et sociale des intérimaires, la population intérimaire est marginalisée et plus sensible aux fluctuations d'activité puisqu'elle ne rentre pas dans la norme de travail conjecturale qu'est le CDI. Ainsi, malgré le renforcement du droit du travail, le rapport de force est défavorable aux intérimaires. De manière générale, le secteur de l'intérim est critiqué en raison de la fréquence et de la gravité des accidents du travail, de la précarité générée et de la forte discrimination [Sobczak, 2003].

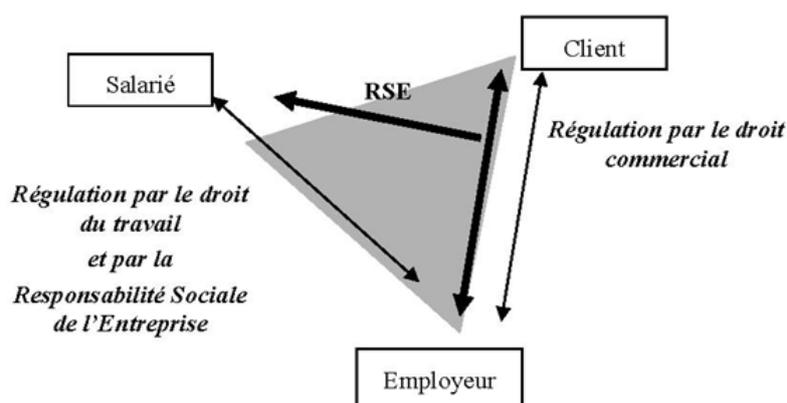
De plus, les ETT bénéficient d'une mauvaise image et d'une médiocre réputation [Faure-Guichard, 2000 ; Glaymann, 2005 ; 2007], conséquences de certains actes sanctionnés par la justice. SOS Racisme a par exemple obtenu en juin 2011, après 5 années de procédure, la condamnation du groupe Adecco, de sa filiale Ajilon et de la société Garnier (groupe l'Oréal) pour discrimination raciale à l'embauche. En l'an 2000, Ajilon devait recruter 200 animatrices pour effectuer des démonstrations commerciales dans des supermarchés pour promouvoir des produits capillaires. Ajilon a envoyé un fax au siège d'Adecco afin de recruter uniquement les femmes répondant aux critères suivants : code BBR (Bleu Blanc Rouge en référence au drapeau français), âge compris entre 18 et 22 ans, des mensurations ne dépassant pas la taille 42.

SOS Racisme a été alerté par une salariée permanente d'Ajilon et les faits ont été prouvés et avérés. Ainsi, chacune des parties a dû verser 30 000 € de dommages et intérêts à SOS Racisme. Autre affaire conduite par SOS Racisme inculquant le groupe Adecco Belgique qui spécifiait la mention « BBB » (Bleu Blanc Belge) dans ses descriptifs de poste et recrutait uniquement sur ces critères. Plusieurs entreprises utilisatrices en étaient les commanditaires parmi lesquelles C&A et Benetton. Aussi, les groupes Manpower et Randstad ont été condamnés en 2010 pour entente illicite. Enfin, Manpower est poursuivi par la justice pour soupçons de plan social déguisé dû au non-remplacement des 249 postes supprimés en 2012 ; et Randstad a été condamné plusieurs fois entre 2005 et 2008 en vue de requalifier 242 contrats d'intérim frauduleux en CDI et à verser les indemnités compensatoires aux intérimaires.

#### 4.3. L'intérêt de l'engagement sociétal des ETT

Dans le secteur de l'intérim, la RSE peut traduire la volonté d'adopter un comportement responsable par la production et l'entretien des biens communs de la société civile dont les ETT sont redevables en vertu du principe d'*accountability* [Capron, 2007]. La RSE permet aux ETT d'adopter un comportement responsable envers les intérimaires en leur qualité d'employeurs afin de protéger la relation d'emploi.

**Figure 5 - La triangulation de la RSE dans l'intérim**



Sobczak, Feytmans et Havard, p.8, 2008<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels

L'engagement RSE permet d'internaliser les nombreuses externalités négatives générées par le secteur. Ni vraiment travailleurs, ni vraiment chômeurs, les intérimaires sont directement impactés par la précarité générée par le secteur de l'intérim [Faure-Guichard, 2000]. Qualifiée de population flexible [Glammann, 2005 ; 2007], les intérimaires souffrent de manque de temps de travail limitant leur insertion sociale. Le travail, source d'intégration sociale [Maslow, 1943 ; Castel, 2003] assure une fonction d'insertion et de reconnaissance sociale [Méda, 1998 ; 2010]. « Être sans travail, symboliquement du moins, signifie ne pas être en communion avec la société, ne pas appartenir au monde commun, refuser ses valeurs » [Roy et Hurtubise *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5] ; voilà le contexte auquel sont confrontés les intérimaires. Le stress, l'angoisse et l'anxiété liés à l'incertitude et au faible temps de travail installent « une triple fragilité des intérimaires : physique, statutaire et psychologique » [Belkacem et Montcharmont *in* Barnier, 2013, p.12]. En s'engageant dans la RSE, les ETT s'engagent à mieux encadrer la relation d'emploi et arbitrer le conflit entre le capital et le travail. L'intérim est un secteur pertinent dans la mesure où les fondements de la RSE prônent l'introduction de la dimension éthique dans la conduite des affaires et la prise en considération des intérêts des parties prenantes internes [Bowen, 1953, Carroll, 1979, Freeman, 1984]. L'affirmation de la responsabilité de l'entreprise a pour objectif de protéger le fragile, le vulnérable, le périssable selon le principe de Jonas [Mercier, 2002, Coulon, 2006]. « Jamais l'existence ou l'essence de l'homme dans son intégralité ne doivent être mises en jeu dans les paris de l'agir » [Jonas, 1979, p.84]. La RSE apparaît comme une solution à la résolution du conflit capital/travail [Dubrion, 2011]. Nous percevons alors tout l'enjeu de la communication sociétale à travers laquelle les ETT affirment la protection des intérêts des intérimaires. Sachant que les intérimaires constituent une catégorie marginale de salariés, l'argument sociétal est important. Les intérimaires qui ne sont pas des salariés permanents sont concernés à la fois par la fidélisation et par l'attractivité organisationnelle. Compte tenu de la forte concurrence dans ce secteur d'activité et de son instabilité, la fidélisation intérimaire représente un enjeu important pour l'avenir des ETT [Lacroux, 2008]. Bien que l'intérim n'ait pas vocation à être durable, l'objectif des ETT est de normaliser le parcours en intérim et de fidéliser les intérimaires de manière à bénéficier d'une main-d'œuvre constante. Les intérimaires sont à la fois les salariés et les produits des ETT [Van Breugel et *al.*, 2005].

Par la prise en considération des intérêts des intérimaires, les objectifs de la communication sociale ont donc une dimension sociale (création d'un sentiment d'appartenance) et une dimension symbolique (baisse du sentiment de précarité et augmentation du soutien perçu par les intérimaires) [Galois et Lacroux, 2012]. Ainsi, plus l'intérimaire est attaché à une enseigne, moins il aura tendance à s'orienter vers des enseignes concurrentes [Meyer et Allen, 1997]. La fidélisation des intérimaires constitue donc un avantage concurrentiel. Toutefois, le secteur de l'intérim n'est pas dépourvu de difficultés dans l'opérationnalisation de l'engagement RSE.

#### 4.4. Les difficultés d'opérationnalisation de l'engagement RSE

Les préoccupations sur l'emploi ont été transférées par les pouvoirs publics aux entreprises [Chappert et Martinet, 2008]. Les ETT sont aujourd'hui garantes du maintien dans l'emploi et du développement des compétences des intérimaires. *In fine*, plus l'impact négatif de l'activité de l'entreprise dans la société est importante plus sa responsabilité est grande [Albouy, 2011]. A ce titre, la société civile est créancier résiduel de l'activité des ETT au même titre que les actionnaires, et ces dernières doivent intégrer dans leur management les attentes de toutes leurs parties prenantes au-delà des simples obligations légales. Cependant, la littérature académique relative à la RSE met en exergue un décalage entre la communication sociale des ETT et leurs pratiques réelles. Tout d'abord, ce secteur d'activité est résolument orienté vers l'action commerciale et la prise en considération prioritaire des intérêts des clients [Lacroux et Ben Larbi, 2009]. Ensuite, dans un système de gouvernance actionnariale sur un marché fortement concurrentiel, les aptitudes à la prise en compte de l'engagement RSE sont faibles voire nulles, renvoyées au simple respect des obligations légales [Perez, 2011]. Au-delà de la communication sociale, l'engagement RSE doit engendrer des transformations dans les entreprises et dans leur gestion [Swaen et Vanhamme, 2006]. L'engagement RSE ne peut donc être déployé dans les entreprises parcourues de tensions [Théret, 1999]. A ce titre, le secteur de l'intérim est soumis ces dernières années à de fortes tensions dues à la baisse d'activité liée à la crise économique et à la forte concurrence. Les plans sociaux parmi les leaders de l'intérim sont les suivants :

- Adecco : 600 postes supprimés en 2008, 530 en 2012.
- Manpower : 249 postes supprimés en 2012.
- Randstad : 163 postes supprimés en 2012.

Une autre difficulté relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT concerne les intérimaires eux-mêmes. L'intérim engendre aussi bien l'éclatement de la notion d'emploi que celle de carrière, tout aussi importante en matière de GRH. Une carrière étant considérée comme une succession d'emplois, la discontinuité des missions et l'alternance des périodes de travail et de chômage compliquent la considération d'une carrière pour les intérimaires. Cette difficulté a notamment permis l'émergence de la notion de carrière nomade (ou *boundaryless careers*) pour caractériser les trajectoires professionnelles des intérimaires [Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997]. On lui préférera la notion « d'histoire de travail » caractérisant une succession d'emplois sans progression hiérarchique. Les carrières nomades s'opposent aux carrières classiques [Roques, 1998 ; Collin, 1998]. Ainsi, il est difficile d'engager une responsabilité vis-à-vis de salariés qui n'ont pas vocation à établir des relations professionnelles durables, l'intérim étant considéré comme une passerelle vers un emploi stable et non comme une finalité [Donnadieu, 1999 ; Jourdain, 2002]. Les obstacles liés à l'opérationnalisation de l'engagement RSE des ETT ont deux dimensions :

- institutionnelle : brièveté des missions, gestion difficile des périodes d'attentes entre deux missions, partage de la responsabilité de la relation de travail entre les ETT et les entreprises clients [Lacroux, 2008].
- psychologique : mauvaise image du salarié précaire victime de la flexibilité salariale externe [Cingolani, 2004].

Ces obstacles favorisent le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT qui n'est alors pas dépourvu de conséquences.

#### *4.5. Les conséquences liées à ces obstacles*

En Sciences de Gestion, la notion de responsabilité ne peut être dissociée de celles de justice et de contrat [Rosé et *al.*, 2006]. Le contrat social conclu entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes permet de répondre au principe *Aristotélicien* de justice sociale en vue d'une réparation nécessaire du mal causé à autrui puisque la justice corrective consiste à rétablir un désordre ou réparer une inégalité [Rosé, 2007]. L'engagement RSE est un outil d'opérationnalisation de la responsabilité de l'entreprise devant être dicté par des normes, codes de bonnes conduites et données mesurables [Igalens, 2008].

Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT est favorisé par l'absence de contractualisation de l'engagement RSE reposant sur un discours *a priori* sans conséquences dans le registre juridique de l'obligation et de la sanction. Cependant, sachant que même les meilleures intentions morales peuvent provoquer les pires effets pervers [Rosé, 2007] ce décalage n'est pas dépourvu de conséquences *a posteriori*. Bien qu'il soit difficile d'évaluer si l'engagement RSE des ETT ne se résume pas à une action de pure communication, il place les dirigeants face à des attentes sociales fortes, jugées incompatibles entre elles : nécessité économique et obligations sociétales [Rosé, 2007]. Les entreprises ont-elles toutefois les moyens de leurs priorités ? [Perrouy, 2006]. L'engagement RSE participe à la construction de l'image des ETT dont le contenu normatif met en avant des intentions et des engagements en faveur des intérimaires. Ces engagements sont intégrés dans le champ contractuel de la relation tripartite de l'intérim ; ils font l'objet d'une communication sociétale à l'égard des cocontractants par le biais notamment de rapports RSE/Développement Durable. La responsabilité des ETT est donc engagée sur le fondement de l'article L1134 alinéa 3 du Code Civil stipulant que « les conventions contractuelles doivent être exécutées de bonne foi ». Dans un premier temps, sachant que l'engagement RSE est un complément contractuel de dispositifs législatifs déjà existants, tout manquement entraîne une inexécution contractuelle soumise à des sanctions juridiques civiles et pénales (le directeur d'une agence d'intérim engage sa responsabilité pénale ; en cas d'actes de discrimination avérés, il encoure, en plus d'une sanction disciplinaire pouvant entraîner le licenciement, une peine de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende).

Dans un second temps, le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT a un impact négatif sur l'implication et la fidélisation des intérimaires. Ce décalage génère le désinvestissement professionnel des intérimaires [Faure-Guichard, 2000 ; Lacroux et Ben Larbi, 2008]. Bien que certaines études empiriques aient démontré que la « flexicurité », conciliation entre la flexibilité des pratiques liées à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels, soit possible [Gazien, 2003], l'adhésion des intérimaires aux ETT devient un facteur-clé de succès du modèle de production flexible [Bardelli, 1996]. Ainsi, un salarié motivé, engagé et impliqué est un « salarié fidèle à son entreprise, peu absentéiste, loyal, adoptant des comportements altruistes et étant prêt à consentir des efforts importants pour contribuer au succès de son entreprise » [Lacroux, 2008, p.11]. Un salarié qui n'est donc pas impliqué est un salarié qui n'est ni engagé ni fidèle à son entreprise [Mowday et al., 1982 ; Morrow, 1983].

« On ne peut impliquer les personnes comme on ne peut les changer [...] seules les personnes peuvent s'impliquer. La seule chose que l'entreprise peut faire c'est satisfaire aux conditions nécessaires de l'implication » [Thévenet, 2002, p.12]. La prise d'engagements sociétaux en faveur des intérimaires est une de ces conditions et le désinvestissement des intérimaires génère un fort turn-over dans le secteur de l'intérim. Le turn-over a deux conséquences : un renouvellement permanent des viviers intérimaires et des retards dans les délégations, voire une absence de délégation. L'absence de fidélisation des intérimaires est provoqué par la réalité du secteur de l'intérim malgré la volonté affichée dans la communication sociétale : peu de perspectives d'évolution, rémunérations peu valorisées, forte pression liée à la productivité, pas de dialogue social, mauvaise intégration dans les entreprises clientes manque de reconnaissance et d'équité [Faure-Guichard, 2000 ; Glaymann, 2005 ; 2007].

Dans un dernier temps, l'absence de fidélisation et le manque d'implication des intérimaires nuisent à l'image des ETT. Les intérimaires font l'interface avec l'environnement extérieur et véhiculent l'image de l'entreprise [Thévenet, 2002]. Cela implique une perte de l'avantage concurrentiel et la dégradation de la réputation auprès des parties prenantes externes.

Ainsi, compte-tenu des enjeux liés à l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim et des informations disponibles dans la littérature relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, nous affinons la problématique de recherche générale :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

La revue de la littérature liée à la problématique nous permet de formuler également des questions de recherche :

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

En vue de répondre à la problématique générale et aux questions de recherche, nous présentons dans la **section II** de ce second chapitre les caractéristiques des entreprises de notre terrain de recherche.

## **Section II - Présentation du terrain de recherche**

### 1. Le secteur de l'intérim

#### *1.1. Présentation générale du secteur*

L'entreprise a de plus en plus recours à la flexibilité salariale externe en raisons de l'imprévisibilité et de l'incertitude de son marché [Mariotti, 2005 ; Livian, 2008]. La flexibilité salariale externe a permis de banaliser le contrat de travail temporaire, appelé aussi intérim, pour répondre à la triple problématique : réduction des coûts de production et notamment ceux liés au travail, réduction des délais de fabrication et augmentation de la qualité de la production. Au début des années 2000, plus d'une embauche sur quatre se fait par ce biais et le nombre de missions proposées par les entreprises de travail temporaire, de plus en plus nombreuses, a été multiplié par cinq entre 1970 et 2000. Le contrat de travail temporaire est alors un instrument de flexibilité salariale pour l'entreprise [DARES, 2000] :

- l'adaptation plus rapide à un environnement externe changeant, incertain et imprévisible face à un besoin urgent de main-d'œuvre de renfort ou de remplacement ;
- une opportunité d'externaliser la gestion du personnel, notamment la gestion administrative relative au recrutement et à la formation des salariés.

L'intérim représente une variable d'ajustement aux fluctuations de l'activité de l'entreprise soumise à de fortes pressions de rentabilité. Pour externaliser la main-d'œuvre par le recours à l'intérim, l'entreprise fait appel à des partenaires prestataires de service fournissant la main-d'œuvre temporaire, les agences d'intérim, dont l'objectif est « de trouver la bonne adéquation entre l'offre et la demande de compétences à durée délimitée courte<sup>23</sup> », par la délégation de salariés intérimaires. Les effectifs permanents des entreprises sont aujourd'hui alignés sur le niveau le plus bas de l'équation emploi-production. Les entreprises se retrouvent en situation de constant sous-effectif [Beaujolin, 1999]. Le nombre d'intérimaires dans les entreprises oscille entre 10% et 30%, le personnel qui n'est pas en CDI est de plus en plus intérimaire [Gorgeu et Mathieu, 1995].

---

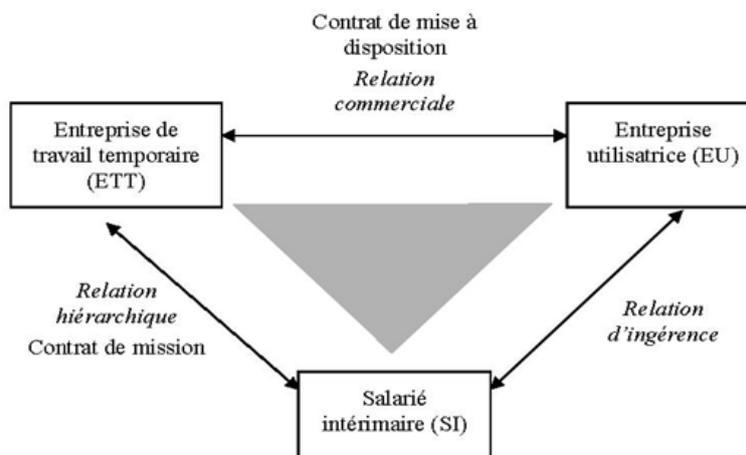
<sup>23</sup> Jean-François Denoy, ancien DRH de Manpower France, aujourd'hui Directeur Général

L'intérim concoure à la flexibilisation de la main d'œuvre et permet également de répondre aux impératifs stratégiques de l'entreprise en matière de réactivité et d'individualisation des tâches [Atkinson, 1984 ; Boltanski et Chiapello, 1999]. L'intérim présente alors deux avantages pour l'entreprise [Lévy-Leboyer, 1998] :

- meilleure réactivité face à l'incertitude des comportements du marché ;
- économie du coût d'usage du travail dans la relation employeur/salarié : salaire, coûts de transaction (recherche et sélection de candidats) et de transformation relatif à l'évolution du salarié dans l'entreprise permettant d'augmenter son employabilité.

### *1.2. Un contrat de travail atypique*

Le contrat de travail temporaire est un contrat de travail pouvant prendre différentes appellations en fonction des sources citées. Nous retenons celle de l'INSEE qui évoque « la forme particulière d'emploi » (FPE) mais nous pouvons parler également de nouvelle relation d'emploi, d'emploi atypique, flexible, périphérique, contingent ou encore précaire dans ses aspects les plus négatifs. Il est dit atypique car le Code du Travail considère le CDI à temps complet comme la norme en matière de contrat de travail, et la loi précise que quel qu'en soit son motif, il ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. La forme atypique se caractérise également par une relation contractuelle tripartite conclue entre une entreprise de travail temporaire un intérimaire et une entreprise cliente dite utilisatrice (EU) qui formule le besoin de main-d'œuvre temporaire. La relation de travail se formalise par la conclusion de deux contrats : le contrat de travail conclu entre l'ETT et l'intérimaire (contrat de mission), et le contrat commercial, conclu entre l'ETT et l'EU (contrat de mise à disposition). Si la relation d'emploi est externalisée, la relation de travail et elle internalisée [Glaymann, 2007]. Il n'y a aucune relation contractuelle entre l'intérimaire et l'EU. Il existe toutefois un droit d'ingérence de l'EU à l'égard de l'intérimaire, à savoir l'engagement de sa responsabilité, bien que non contractuelle et non juridique, dans la mise en œuvre des moyens humains et matériels pour la réalisation effective et sécurisée de la tâche définie au préalable.

**Figure 6 - La relation triangulaire de l'intérim**Sobczak, Feytmans et Havard, p.3, 2008<sup>24</sup>

### 1.3. Un secteur réglementé

Malgré les différentes mutations sociétales post-révolution industrielle, l'émergence des instances représentatives du personnel et le développement des revendications sociales et salariales, la législation française est restée relativement discrète en matière de travail temporaire durant la période des trente glorieuses. Les premières ETT ont été implantées en France au début des années 1960, par l'intermédiaire de sociétés pionnières telles que Manpower et Adecco. Elles évoluaient cependant dans un cadre juridique assez flou. Le développement des réseaux de prestataires de service en matière de délégation de salariés intérimaires, notamment dans le secteur de l'industrie, a conduit la législation française à légaliser le recours à ce type de contrat dans les entreprises par la loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire. L'article L-124 du Code du Travail précise que peut être considérée comme une ETT « toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs des salariés, qu'en fonction d'une qualification convenue, elle embauche et rémunère à cet effet ». Depuis la loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de cohésion sociale dite Borloo, le Pôle Emploi n'a plus le monopole en matière de placement sur le marché de l'emploi et a ouvert aux ETT le recrutement aux CDD et CDI pour tout candidat souhaitant développer ses qualifications ou toute personne sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, leur permettant de

<sup>24</sup> Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels

diversifier leurs activités. Le développement du secteur de l'intérim - l'emploi intérimaire en France représentait moins de 4% de l'activité salariée au milieu des années 1980 et un peu plus de 10% au début des années 2000 - a conduit au renforcement du cadre législatif et réglementaire en matière de recours et de statut intérimaire, par notamment la loi n° 90-613 du 12 juillet 1990 sur la stabilité de l'emploi par l'adaptation du régime des contrats précaires. La loi fixe ainsi les cas de recours au contrat de travail autorisés et en précise les articles référents dans le Code du Travail.

- remplacement d'un salarié absent (art. L. 1251-6-1°) ;
- accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise (art. L.1251-6-2°) ;
- travaux temporaires par nature (art. L.1251-6-3°) ;
- remplacement d'une personne n'ayant pas le statut de salarié (art. L. 1251-6-4°).

En dehors de ces motifs et pour des remplacements de salariés grévistes ou dont la mission concernent des travaux particulièrement dangereux, il est interdit pour une entreprise de recourir à l'intérim. Le contrat de mission doit être écrit et leur être remis au moins dans les 2 jours ouvrables suivants le début de la mission. Le contrat de mission peut mentionner un terme précis, il est alors conclu de date à date et dans ce cas-là un seul renouvellement est possible pour le même motif dans la limite maximale de 18 mois. Parfois, le contrat ne mentionne pas de terme précis mais il doit comporter une durée minimale. La flexibilité du contrat de travail temporaire permet d'y intégrer une période de souplesse stipulant que le terme du contrat peut être avancé et/ou reporté en fonction des besoins de l'EU suivant les articles L. 1251-30 et L. 1251-43 du Code du Travail.

La directive 1990/70/CE du Conseil du 28 juin 1999 concernant l'accord-cadre sur les contrats temporaires et la loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale renforcent les dispositifs de protection sociale des intérimaires pour les faire bénéficier des mêmes avantages que les salariés en CDI, selon le principe d'égalité de traitement. Enfin, la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, dite Fillon, permet d'intégrer les intérimaires dans les différents dispositifs de formations pour assurer leur employabilité sur le marché de l'emploi.

**Tableau 8 - Cour de Cassation de la Chambre Sociale, 21/01/2004<sup>25</sup>**

La Chambre Sociale précise que les missions intérimaires doivent être effectuées à titre exceptionnel et a rendu l'arrêt suivant :

L'arrêt estime illicite le recours à des travailleurs intérimaires pour pourvoir à l'activité normale et permanente de l'entreprise violant ainsi l'article L.124-2-1,2 du Code du Travail d'où il résulte précisément que les salariés intérimaires peuvent être utilisés en cas d'accroissement temporaire d'activité.

L'utilisation d'un salarié intérimaire pour répondre à l'incertitude quant à l'évolution du marché ne saurait revendiquer un motif de recours valable violant ainsi l'article 4 du Code Civil et l'article 4 du nouveau Code de procédure civile.

En violation des articles L.124-1, L.124-2 et suivants du Code du Travail, l'utilisateur ne saurait se substituer à l'employeur du salarié intérimaire

*1.4. L'enjeu de l'engagement sociétal*

L'enjeu de l'engagement RSE des ETT est d'accroître leur performance sociétale dans un contexte économique difficile et d'améliorer leur image. Pour atteindre ces objectifs, les ETT prennent des engagements envers les intérimaires de manière à prendre en considération leurs intérêts et à internaliser les nombreuses externalités négatives. L'engagement RSE est alors véhiculé par la communication sociétale, perçue comme une promesse formelle, un acte par lequel l'entreprise s'engage volontairement à protéger les intérimaires. De la communication sociétale des ETT découle la construction d'une relation de confiance avec les intérimaires. La confiance a sous-tendu le progrès de nos sociétés développées grâce à *l'éthos de confiance* [Peyrefitte, 1995]. Les conditions favorables à la performance sociétale des ETT reposent sur l'instauration de relations de confiance avec les intérimaires, à la fois salariés et ressources.

La communication sociétale ne doit pas être considérée comme un complément à la confiance mais doit permettre de la générer [Brousseau, 2000]. Les relations de confiance influent par la suite sur la relation de travail. A ce titre, le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT leur fait encourir le risque de perdre la confiance des intérimaires.

Un manque de confiance engendre un problème de fidélisation des intérimaires et une contre-productivité dans l'exercice de la mission [Glaymann, 2005]. La confiance est l'axe prioritaire de l'opérationnalisation de l'engagement RSE et contribue à la fidélisation des intérimaires, ressources premières des ETT [Faure-Guichard, 2000].

<sup>25</sup> Legifrance.gouv.fr, Cour de Cassation, Chambre Sociale, 21/04/2004, 03-42.769 à 03-42.784, publié au bulletin

Cependant, la communication sociétale ne peut supporter à elle seule l'engagement RSE des ETT. D'une part, seuls les actes sont considérés comme des engagements. D'autre part, les ETT peuvent se voir engagées par leurs actes indépendamment de la communication sociétale. Les pratiques réelles des ETT sont dissociables du contexte dans lequel a été élaborée la communication sociétale [Joule et Beauvois, 1998]. Cela favorise ainsi le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT.

Nos travaux de recherche consistent dans un premier temps à analyser la communication sociétale des ETT les plus représentatives du secteur de l'intérim, ainsi que leurs pratiques réelles pour mesurer le degré de décalage entre leur communication sociétale et leurs pratiques réelles. Nous présentons à présent les entreprises qui constituent notre terrain de recherche.

## 2. Les entreprises de notre terrain de recherche

### 2.1. *Les leaders de l'intérim*

Nos travaux de recherche concernent l'étude de l'engagement RSE des ETT Adecco, Manpower et Randstad.

D'une part, ces ETT représentent à elles trois plus de 70% de l'activité économique de l'intérim. D'autre part, leurs titres sont admis à négociation sur le marché réglementé français, elles sont donc soumises à une obligation de *reporting* sociétal. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la crédibilité de leur communication sociétale *puisque* un engagement RSE incité par le cadre légal et réglementaire n'est plus considéré comme volontaire [Lépineux et Rosé, 2009]. Enfin, pour traiter du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, la littérature recommande d'analyser la communication sociétale des entreprises les plus représentatives du secteur d'activité étudié [David et Lambotte, 2014].

Nous présentons alors de manière successive chacune de ces ETT.

## 2.2. Adecco

Le Groupe Adecco est le numéro un mondial des services en Ressources Humaines aussi bien sur le marché mondial (13 % de parts de marché) que sur le territoire national. Le groupe Adecco, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est né de la fusion des groupes Ecco et Adia en 1996 et son siège social est basé à Zurich en Suisse. Le groupe Adecco France comprend 19 marques différentes et son Chiffres d'Affaires se répartit en trois secteurs d'activité :

- délégation de salariés intérimaires généralistes et spécialisés ;
- placement de salariés permanents (CDD, CDI) généralistes et spécialisés ;
- gestion des carrières : accompagnement de carrières, formations à l'encadrement.

A la fin de l'année 2011, le groupe Adecco France disposait d'un réseau de 820 agences d'emploi réparties sur tout le territoire français pour 3 500 collaborateurs permanents, et faisait travailler en moyenne 100 000 intérimaires chaque semaine dans environ 29 000 entreprises clientes. Conscient de l'évolution de la société et des mentalités, notamment le développement des besoins des salariés en terme de flexibilité pour concilier vie professionnelle et vie privée, le groupe Adecco France s'est inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche responsable dont voici les principales étapes :

- 1986 : création du pôle « Handicap et Compétences »,
- 1990 : création du département Emploi et Insertion (aujourd'hui Innovation et Diversité),
- 1993 : participation au développement et à la professionnalisation d'un réseau indépendant d'agences d'intérim d'insertion,
- 1996 : création du groupe Adecco,
- 1999 : création du pôle « Lutte contre les discriminations »,
- 2001 : lancement de la démarche de prévention sécurité,
- 2003 : création de la direction du Développement Durable,
- 2004 : adhésion au programme des Nations-Unies « Global Impact » et publication du premier rapport RSE de la profession,
- 2007 : signature d'un accord-cadre contre les discriminations avec les 5 organisations syndicales de l'entreprise,
- 2008 : première signature de partenariats avec des clients pour un intérim socialement responsable.

L'ambition du groupe Adecco est « d'être la référence pour l'intégration des Hommes et l'accompagnement sur le marché de l'emploi ». Pour mener à bien cette ambition, le groupe est organisé en différents pôles qui composent la direction de la responsabilité sociale ayant pour objectif de conduire la politique de responsabilité sociale du groupe Adecco France. Le pôle « Lutte contre les discriminations » a pour objectif la prévention, la formation et l'accompagnement sur les problématiques de discriminations à l'emploi. Le pôle « Egalité professionnelle » a pour vocation de favoriser l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes et faciliter le respect des obligations légales. Le pôle « Handicap et Compétences » met en œuvre des actions permettant de favoriser l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés et d'effectuer un suivi des travailleurs devenus handicapés. Enfin le pôle « Gestion des âges » a pour objectif de favoriser l'emploi des seniors au sein des entreprises et de faciliter le développement des secondes parties de carrière. En plus de ces pôles, un responsable RSE est présent dans chacune des filiales du groupe Adecco et un comité composé de chacun des responsables se réunit chaque trimestre pour rendre compte, auprès du comité de direction, des actions conduites dans chaque enseigne concernant la politique RSE.

Enfin, le groupe Adecco a mis en place en 2008 un comité d'éthique, désigné comme un des organes de gouvernance du groupe, afin de favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes, créer un module obligatoire relatif à l'éthique dans toutes les formations e-learning ainsi que mettre en place un système d'alerte accessible à tous les salariés permanents du groupe en cas de non-respect des engagements. Le groupe Adecco n'agit pas seul et s'entoure de partenaires pour mener à bien sa politique RSE, notamment l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), « A compétences égales » et l'AMFD (Association Française des Managers de la Diversité) dont le groupe Adecco est membre fondateur. Le groupe Adecco France s'inscrit dans une démarche socialement responsable avec la mise en place d'un plan triennal 2009-2012 dont les trois priorités sont les suivantes :

- guider les salariés tout au long de leurs parcours professionnel : proposer aux intérimaires des contenus de missions valorisants et des enchaînements de missions rapides afin de sécuriser leurs parcours social et professionnel pour faire de leur période d'emploi avec le groupe Adecco une étape professionnelle positive, améliorer et augmenter également au maximum leur employabilité au travers de la formation professionnelle ;

- prévenir les accidents du travail et améliorer les conditions de travail des salariés : réduction des risques d'accidents du travail par une politique de sensibilisation des intérimaires et des clients aux différents risques et facteurs favorisant les accidents du travail, faire de la sécurité une compétence professionnelle à part entière ;
- garantir à tous un accès égal à l'emploi et favoriser l'intégration professionnelle des personnes les plus fragiles : égalité de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle, lutter contre toutes les formes de discriminations, développement de projets spécifiques favorisant la diversité et l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.

Ce plan triennal est la conséquence de la prise de conscience de la nécessité de protéger les intérimaires et leur environnement de travail dans la mesure où la concurrence du marché ne permet pas de lutter contre la précarité. Pour terminer, Adecco s'inscrit également dans une démarche socialement responsable en ayant signé en 2004 une charte de la diversité. Celle-ci comprend les différents engagements du groupe Adecco en matière de RSE et les raisons de ses engagements, les processus modifiés de ses actions quotidiennes ayant pour objectif de répondre favorablement à la politique RSE, les moyens de sa communication interne et externe sur les actions conduites en matière de RSE, l'instauration d'un dialogue social clair et formalisé ainsi que les outils pour faire connaître non seulement ses différentes actions mais aussi pour les évaluer. La charte de la diversité est accessible en format PDF sur le site Internet du groupe Adecco et justifie l'ensemble des décisions qui ont été prises depuis 2004 en matière de RSE.

### *2.3. Manpower*

Le groupe *Manpower Incorporated* est une société américaine spécialisée dans le recrutement de salariés intérimaires et permanents (CDD, CDI) présente dans 82 pays et comprenant environ 4 400 agences et 30 000 collaborateurs permanents. Le France est le premier marché du groupe où il y occupe la 2<sup>ème</sup> place du marché du travail temporaire en termes de CA derrière le groupe Adecco et devant le groupe Randstad. A la fin de l'année 2011, Manpower France disposait d'un réseau de 838 agences d'emploi pour environ 4 750 collaborateurs, et a fait travailler en moyenne 115 000 intérimaires par jour, délégués dans environ 90 000 entreprises clients sur l'année.

Cela représente 2,9 millions de missions différentes et 200 millions d'heures ont été payées aux intérimaires cette même année. Bien que 2<sup>ème</sup> sur le marché français du travail temporaire, Manpower Incorporated n'est pas une jeune société. Créée en 1948 aux Etats-Unis, la première agence d'intérim Manpower a été ouverte en France en 1957 à Paris par Michaël Grunelius (auteur « Du travail et des Hommes»). Elle s'est depuis fortement développée :

- 1966 : instauration de la prime de fin de mission pour les salariés intérimaires,
- 1967 : instauration du droit aux congés dès la 1<sup>ère</sup> heure de mission pour les salariés intérimaires,
- 1969 : signature d'un accord avec le syndicat CGT reconnaissant le rôle économique et social du travail temporaire,
- 1972 : première loi française réglementant le travail temporaire suite à l'accord signé en 1969 avec le syndicat CGT,
- Années 80 : développement du réseau d'agences en France et lancement des premières campagnes publicitaires grand public,
- 1991 : lancement des programmes Prévention-Sécurité pour les salariés intérimaires,
- 1994 : création de l'Institut Manpower,
- 1995 : certification ISO 9002 de Manpower France,
- 1996 : signature d'une convention avec une délégation interministérielle favorisant l'embauche des jeunes peu ou pas qualifiés,
- 2002 : lancement du DIF pour les salariés intérimaires,
- 2008 : lancement des filiales Manpower Egalité des Chances, Manpower Nouvelles Compétences et Manpower Professional,
- 2009 : création de la fondation Manpower pour les jeunes en difficulté.

Manpower France s'inscrit dans une démarche RSE par le biais de son adhésion au concept « *Human Age* » en précisant que « Lutter contre les discriminations, promouvoir la diversité et l'égalité des chances : plus qu'un engagement au quotidien, une valeur incontournable de Manpower France ». Manpower France met en avant les trois dimensions suivantes :

- social : lutte contre les discriminations, promotion de la diversité en faveur de la formation professionnelle pour les publics éloignés de l'emploi, peu ou pas qualifiés ;
- économique : construction de relations commerciales respectueuses de l'éthique des affaires, participer au développement économique en corrélant les demandes et les besoins d'emploi, contribuer à la performance RSE des partenaires et des clients ;

- environnemental : réduction de la production de déchets, maîtriser la consommation des ressources (énergie, papier, etc.), dématérialisation des contrats et des factures.

Manpower *Incorporated* se rapproche au plus près du « Global Compact » à savoir « Penser Global, Agir Local » car l'approche RSE de Manpower France reprend les spécificités du marché français et de ses besoins en termes de Développement Durable. Ainsi, pour satisfaire au mieux l'objectif d'insertion professionnelle et sociale des publics éloignés de l'emploi, peu ou pas qualifiés, Manpower France a développé ces dernières années ses propres structures dédiées au soutien de cet objectif, et notamment la Direction Médiation et Emploi Responsable, la Fondation *ManpowerGroup* pour l'Emploi, l'AMIH (Agence Manpower pour l'Insertion et le Handicap) et la filiale Manpower Egalité des Chances. Chaque structure a des missions bien particulières pour favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, renforcées par la contribution de Manpower France à plusieurs chartes : *Global Compact*, Net-Emploi, Prisme, la Halde, l'Agefiph et la charte de la parentalité (nous évoquerons la charte de la diversité à la fin du chapitre). Chaque partenaire permet à Manpower France de s'engager dans différentes initiatives s'inscrivant dans la politique dictée par son inscription dans une démarche RSE. La charte RSE de Manpower France (accessible grand public sur le site Internet du groupe) nous informe sur la double mission du groupe :

- aider chaque individu à construire son propre chemin professionnel pour qu'il puisse, de manière directe ou indirecte, accéder à un emploi durable ;
- offrir aux entreprises l'accès à des talents, des compétences et des capacités, en combattant les conventions et les discriminations.

Manpower France communique activement sur son engagement RSE par le biais d'un affichage permanent au sein même des agences. Manpower France s'inscrit aussi dans une démarche RSE en ayant signé une charte de la diversité construite autour de trois socles fondamentaux : égalité de traitement, égalité des chances et engagement. Cette charte de la diversité formalise et schématise toutes les actions conduites en matière de RSE au sein de Manpower France qui ont permis d'offrir un plus large accès à l'emploi aux publics éloignés de l'emploi pour favoriser et développer à la fois leur insertion sociale et professionnelle. Manpower a su tirer avantage de ses deux cultures de référence forgeant son mythe fondateur, la culture américaine fondée sur la recherche des meilleures pratiques dans un objectif de performance économique et la culture française fondée sur le dialogue social à la recherche du meilleur consensus [Grunelius, 2003].

Manpower France milite pour la défense des valeurs humaines (prendre soin des personnes et de la place du travail dans leurs vies, respecter toutes les personnes en tant qu'individus capables de se faire confiance, s'engager à effectuer un travail professionnel respectant des critères de qualité et d'éthique et aider les personnes à développer leurs carrières) dans un axe stratégique d'amélioration continue de la productivité et du profit.

#### 2.4. Randstad

Randstad  *Holding Nv* est une société spécialisée dans l'intérim et les services en Ressources Humaines fondée en 1960 aux Pays-Bas et présente aujourd'hui dans une quarantaine de pays. Au niveau mondial, Randstad est le 2<sup>ème</sup> plus grand groupe de services en ressources humaines en termes de CA derrière le groupe Adecco. En France, Randstad y occupe la 3<sup>ème</sup> place derrière les groupes Adecco et Manpower. Randstad France disposait à la fin de l'année 2011 d'un réseau d'environ 778 agences et de 3 950 collaborateurs permanents, et a fait travailler environ 270 000 salariés intérimaires sur l'année dans environ 45 000 entreprises clientes. De plus, Randstad France a procédé en 2011 à 7 700 recrutements en CDI et en CDD. Outre le travail et les services en ressources humaines, notamment le recrutement pour des postes en CDI et en CDD, le groupe Randstad développe plusieurs activités :

- Travail temporaire, recrutement, conseils en recrutement,
- Expert/Search ans selection : recrutements spécialisés et cabinet de conseil en recrutement,
- Inhouse services (agences hébergés) : agences hébergés au sein de grands sites industriels pour lesquels elles recrutent des salariés intérimaires et permanents,
- Solutions RH : Randstad Managed Service, gestion complète du travail temporaire chez les clients, processus de recrutement, conseils en ressources humaines, outplacement, coaching relatif à l'accompagnement de carrières, approche directe, conseils en reclassement, etc.

Randstad a aussi développé une expertise métier, l'hyperspécialisation, permettant d'adopter le langage technique et de maîtriser l'environnement de ses interlocuteurs afin de non seulement mieux répondre à leurs besoins mais également les anticiper au mieux. Ces différentes activités appelées « Concepts de services » sont développées sous les marques Randstad et Tempo-Team. *Randstad Holding Nv* telle qu'elle est présentée aujourd'hui,

résulte de la fusion en 2007 des groupes Randstad et Vedior, spécialisés dans le travail temporaire, afin de mutualiser leurs compétences en matière de gestion des ressources humaines et d'occuper davantage de territoires dans le monde. Randstad ne cesse de se développer et espère poursuivre sa croissance en suivant de près le marché mondial du travail par la prise en compte du nécessaire besoin des entreprises de flexibiliser de plus en plus leurs ressources humaines. Randstad estime qu'il faut davantage flexibiliser la relation entre employeur et salariés en mettant l'accent sur le fait d'avoir du travail, et moins sur la sécurité de l'emploi (les pays où le nombre de salariés intérimaires est élevé présente un taux de chômage plus faible). Enfin, Randstad profite de l'assouplissement des règles de travail favorables à la flexibilité de l'emploi sans toutefois souhaiter une totale dérégulation du marché du travail. Ainsi, la stratégie de croissance du groupe repose sur quatre piliers :

- adapter les services aux besoins du marché ;
- proposer du personnel qualifié, les meilleurs collaborateurs ;
- standardiser les processus de travail ;
- proposer des marques fortes et connues pour bénéficier d'une grande notoriété.

Souhaiter une meilleure flexibilité des conditions de travail n'empêche pas le groupe Randstad de s'inscrire, comme ses concurrents directs, dans une démarche RSE à travers son slogan « Valoriser l'Homme, c'est valoriser l'Entreprise ». L'objectif principal de cette démarche est de rapprocher au plus près ceux qui cherchent du travail de ceux qui en proposent, en défendant les intérêts de chacun par le respect de certaines valeurs et d'un engagement éthique. Ainsi, le code de déontologie de Randstad France est composé de six principes fondamentaux repartis parmi les trois axes connus de la RSE :

- **Responsabilité sociale**
  - Principe 1 : Egalité des chances.
  - Principe 2 : Valorisation des conditions de vie au travail.
  - Principe 3 : Protection des données à caractère personnel.
- **Performance économique**
  - Principe 4 : Concurrence loyale.
  - Principe 5 : Intégrité et transparence.
- **Démarche environnementale**
  - Principe 6 : Engagement social durable.

Randstad se mobilise en faveur de la diversité en étant un des premiers 40 signataires de la charte de la diversité. Randstad a créé une équipe de spécialistes de la diversité appelée « *Diversity* » permettant de donner des conseils aux entreprises sur ce sujet et encadrant des projets visant à favoriser la diversité en entreprise. Randstad France a mis en place en 2007 le Guide du respect des règles en matière de concurrence afin de prévenir tous les actes qui ne répondraient pas aux exigences d'une concurrence loyale entre tous les acteurs du marché du travail temporaire. Le groupe Randstad a signé en 2003 le pacte mondial (« Global Compact ») et s'est engagé depuis, dans une démarche globale de Développement durable en mettant en place notamment une politique d'achats responsables. Le code de déontologie du groupe Randstad permet au quotidien de développer les compétences des salariés intérimaires et permanents en mettant en valeurs leurs compétences respectives tout en respectant leurs différences. Les valeurs fondatrices du groupe, à savoir « connaître, servir, faire confiance, rechercher l'excellence et promouvoir simultanément les intérêts de chacun » permettent de soutenir deux principes liées à son cœur de métier :

- éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession.

Enfin, Randstad a développé plusieurs partenariats et obtenu des labels récompensant ses différentes actions en matière de RSE et de Développement Durable : label Egalité Professionnelle Femmes/Hommes (2008), label Diversité (2009), ces deux labels ont été renouvelés depuis 2010, et enfin le label européen « *Gender Equality European Certification* » (2011). Randstad France a également créé l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable justifiant son action et son attachement à faire de « l'écologie humaine » une priorité. Au niveau mondial, le groupe Randstad a développé un partenariat avec VSO en 2004, une ONG internationale soutenant les organisations locales pour lutter contre la pauvreté. Randstad lui apporte son soutien financier par le biais de collectes de fonds et met à sa disposition son réseau de volontaires. Ainsi, VSO déploie ses actions autour de six axes : l'aide au handicap et à l'invalidité, la santé publique, la lutte contre le SIDA, le Développement Durable, l'enseignement et l'aide à la gestion. L'engagement du groupe Randstad en matière de RSE dépasse les seules questions d'emploi et d'insertion sociale et professionnelle. Enfin, Randstad France publie tous les ans au mois de juin un rapport sociétal annuel rapportant les actions déployées en termes de RSE et servant de base aux actions qui vont être mises en œuvre.

De plus, la certification SA 8000 (*Social Accountability*) est la base de l'engagement RSE du groupe Randstad. En effet, les neuf normes de SA 8000 sont non seulement respectées mais aussi évaluées chaque année :

- 1) Age légal : vérification de l'âge légal requis pour la mise au travail des salariés intérimaires et permanents.
- 2) Travail volontaire : le travail doit être volontaire, motivant et correspondant aux attentes de chacun, basé sur le respect mutuel.
- 3) Sécurité/santé : les conditions de travail doivent garantir la santé et la sécurité de tous, favoriser le bien-être de tous les collaborateurs (contrôle médical de tous les salariés âgés de plus de 45 ans, formation des intérimaires aux risques présents en entreprises, fourniture d'équipements individuels de protection).
- 4) Dialogue social : mise en place d'un dialogue social réfléchi et constructif entre toutes les parties concernées par le travail temporaire pour la défense des intérêts de chacun (Conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la sécurité au travail, délégations syndicales).
- 5) Non-discrimination : interdiction de toute pratique dite discriminatoire basée sur le sexe, la race, la religion, l'appartenance à un groupe ethnique, les opinions politiques ou philosophiques, aussi bien dans l'accès à l'emploi que dans l'accès à la formation ou l'évolution professionnelle.
- 6) Intégrité physique et morale : condamnation de toute conduite abusive susceptible de porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou morale. L'intégrité est une des 5 valeurs fondamentale du groupe Randstad et fait aussi partie du code éthique et du code de conduite de tous les collaborateurs.
- 7) Horaires de travail : affiner qualitativement les normes en matière d'horaires de travail afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs de concilier vie professionnelle et vie privée : crédits-temps, congés parentaux, temps partiels.
- 8) Droits et rémunérations : garantir à l'ensemble des salariés le respect de leurs droits et intérêts légitimes ainsi que de leurs conditions de rémunérations.
- 9) *Monitoring* transparent : mise en place d'une communication interne et externe, accessible à tous, ainsi que des mécanismes de contrôle et d'évaluation permettant un monitoring transparent. Pour cela, Randstad possède un dispositif d'audits internes et externes permettant d'évaluer chaque label et certificat.

## CONCLUSION DU CHAPITRE II

---

Le secteur de l'intérim joue un rôle déterminant pour l'emploi en période d'incertitudes économiques ; les emplois périphériques permettent de créer des emplois durables. L'intérim constitue le principal indicateur des tendances générales du marché du travail car il représente un indice fiable de reprise ou de récession économique. Sous contraintes budgétaires en période d'incertitudes économiques, signe d'activité stagnante ou décroissante, les entreprises suppriment en priorité les dépenses extérieures, notamment concernant la flexibilité salariale externe, pour ainsi privilégier la flexibilité interne par la polyvalence des salariés. Recourir à des intérimaires est signe de reprise de l'activité économique.

Le secteur de l'intérim génère de nombreuses externalités négatives pour les intérimaires. L'engagement RSE des ETT a donc vocation à prendre en considération et protéger les intérêts des intérimaires en recherche de missions régulières adaptées à leurs compétences [Galois et Lacroux, 2012]. Pour assurer leur légitimité sur le marché de l'emploi, les ETT véhiculent une image d'entreprise responsable et citoyenne par le biais de la communication sociétale. La communication sociétale envoie un signal aux intérimaires et génère l'adoption d'une attitude positive envers les ETT, source de fidélisation et d'attractivité organisationnelle. La fidélisation des intérimaires, levier de performance globale, constitue un enjeu majeur pour les ETT, le secteur de l'intérim étant fortement concurrentiel.

Cependant, la littérature académique relative à l'engagement RSE des ETT fait état d'un décalage entre leur communication sociétale et leurs pratiques réelles. Malgré la volonté des ETT d'afficher un engagement RSE élevé, elles éprouvent des difficultés à opérationnaliser l'engagement RSE et traduire la communication sociétale en pratiques managériales effectives. Au-delà des difficultés relatives à la relation de travail tripartite, le secteur de l'intérim n'est pas dépourvu de freins institutionnels et psychologiques. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT (la réalité vécue par les intérimaires) génère l'adoption d'une attitude négative envers les ETT et constitue un obstacle à la fidélisation des intérimaires. De plus, la littérature relative à la RSE met en exergue le fait que le secteur de l'intérim n'est, de manière générale, pas un secteur favorable à l'application des principes de la RSE. Nous proposons à la page suivante une synthèse des difficultés théoriques générales rencontrées dans le processus d'opérationnalisation de l'engagement RSE.

**Tableau 9 - Synthèse des critiques de la RSE dans l'intérim**

<b>Critiques émises</b>	<b>Sources</b>
Le champ d'application de l'engagement RSE repose sur une communication sociétale volontaire et déclarative non soumise à un système de sanction	North [1990] Bardelli [2006]
L'engagement RSE est mis en avant par des chartes éthiques dont la Commission Européenne stipule qu'elles ne peuvent se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales et européennes	Commission Européenne
Les engagements éthiques sont intégrés dans la <i>soft law</i> qui a valeur de code de bonne conduite et non de règlement en vigueur	Daoud et Ferrari [2012]
La RSE est un duplicata de la législation française en matière de protection des salariés entraînant des difficultés de perception de l'engagement éthique	Bourdon et al. [2010]
La RSE sociale n'est pas respectée dans les entreprises parcourues de tensions	Théret [1999] Dejoux et Dietrich [2005]
L'éclatement de la norme d'emploi rend très difficile le respect d'engagements sociétaux en faveur de salariés intérimaires, liens professionnels courts et instables (carrières nomades)	Arthur et Rousseau [1996] Sverke et Hellgren [2002] Donnadieu [1999]
Les engagements sociétaux ne résultent pas d'une négociation avec chacune des parties prenantes et ne sont pas soumis à des audits internes et externes	Le Gall [2007]
L'engagement RSE est qualifiée de cosmétique, ne traite pas les problèmes sociétaux en profondeur et ne relève que d'un aspect communicationnel	Martinet [2007]

Devant l'instabilité et la complexité de l'environnement, l'engagement RSE ne renvoie plus au choix du dirigeant mais à la qualité de la réponse apportée aux pressions sociétales [Acquier et Aggeri, 2007]. La fonction RH socialement responsable, chargée de la mise en œuvre opérationnelle de l'engagement RSE, doit porter une attention toute particulière à ses maillons défaillants responsables du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Même si l'engagement RSE est imposé aux acteurs internes, l'un des facteurs-clefs de succès du déploiement de l'engagement RSE repose sur leur mobilisation [Igalens, 2008]. Les dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle des ressources humaines sont les suivants : la mobilisation, le moral, le rendement et le développement du personnel [Morin, Savoie et Beaudin, 1994].

La RSE est intégrée de manière systémique dans l'entreprise en considérant les éléments suivants [Charron et Sépari, 2010] :

- l'entreprise est toujours un lieu de production ;
- l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental, parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise ;
- les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation ;
- l'organisation comprend en son sein des groupes avec des dynamiques différentes, des liaisons informelles qu'il faut intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- l'organisation rassemble des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, qui ont des comportements organisationnels divers et antagonistes qu'il faut gérer.

Afin d'éviter le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, la littérature recommande d'analyser l'engagement RSE à l'aune des pratiques concrètes de l'entreprise. Le cœur de nos travaux de recherche consiste à étudier les pratiques concrètes des ETT de manière à comprendre le décalage existant entre leur communication sociétale et leurs pratiques réelles.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

---

La RSE est par nature contradictoire avec l'activité économique [Friedman, 1962]. La RSE peut engendrer en effet un conflit d'intérêts, notamment si les titres de l'entreprise sont soumis aux règles d'un marché réglementé. Dans le cas d'entreprises managériales où les dirigeants sont employés et les actionnaires sont propriétaires, la relation d'agence peut interférer sur l'engagement RSE. La relation d'agence est définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent [Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1989, 2003]. Elle caractérise ainsi la relation entre les propriétaires de capital (principal) qui confient une part ou la totalité de leurs intérêts à des tiers, les dirigeants de l'entreprise (agent). L'agent ne participe pas à la gestion quotidienne de l'entreprise mais endosse les risques associés et a une influence directe limitée sur la prise de décisions stratégiques [Williamson, 1963 ; Morris, 1964 ; Cyert et March, 1963]. Les dirigeants de l'entreprise sont alors mandatés pour assurer la maximisation du profit et la rémunération des actionnaires. En conséquence, de la nature de la relation entre le principal et l'agent découle les questions relatives à l'engagement RSE de l'entreprise. Les actionnaires supportant la responsabilité financière et les risques résiduels de l'entreprise, la théorie de l'agence renforce le pouvoir des actionnaires sur les agents [Mauléon, 2005].

Mais ces derniers ne devraient pas revendiquer la totalité des bénéfices résiduels de l'entreprise les salariés et la société civile assument tout autant les risques résiduels de l'entreprise [Blair, 1995]. En effet, les actionnaires auraient une responsabilité financière limitée dans la mesure où une partie du risque serait transférée à la société civile qui en assumerait davantage les conséquences négatives en cas de mauvaise gestion des dirigeants. Ainsi, pour pallier ce risque et selon le « *Modèle Stakeholder* », les salariés de l'entreprise et la société civile constituent des parties prenantes de premier ordre [Lépineux, 2005]. L'engagement RSE de l'entreprise doit être axé sur la protection des intérêts des salariés et de la société civile pour assurer sa légitimité. Cependant, l'engagement RSE, même sur une initiative volontaire, implique des contraintes pour l'entreprise. La communication sociétale doit être traduite en pratiques réelles pour assurer la crédibilité de l'engagement RSE de l'entreprise.

La GRH, en tant que partenaire d'affaires et support opérationnel de la stratégie de l'entreprise, met en œuvre des outils et des dispositifs servant les intérêts de la RSE [Beaupré et *al.*, 2008]. La fonction RH évolue alors de manière à être socialement responsable [Ramboarisata et *al.*, 2008 ; Igalens, 2012]. Pour cela, quatre catégories de pratiques RH ont été identifiées : « celles renvoyant à la question du respect du droit humain au travail, les mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail (stabiliser les emplois ou trouver un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, les pratiques en direction des salariés et des sous-traitants, les actions cherchant à atténuer les effets négatifs des activités de l'entreprise<sup>26</sup> » [Fuentes et *al. in* Dubrion, 2010, p.1]. La GRH socialement responsable s'est alors saisie de la problématique RSE de manière à réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise.

**Tableau 10 - Mise en œuvre d'une démarche RSE**

Phases	Contenus
Direction et vision	Engagement de la direction Réalisation d'une étude économique pour mesurer les avantages d'une démarche RSE Définition d'une vision générale de l'activité de l'entreprise Communication et formation Favoriser le changement culturel
Planification	Revue des performances initiales Analyse du respect de la réglementation Analyse des actions actuelles et de leurs impacts Planification stratégique (long terme) Planification tactique (court terme)
Mise en œuvre	Accompagnement du changement Mise en place de programmes de gestion Vérifications internes et externes
Contrôle	Mesures, audits Revue stratégique et tactique Remontée et consolidation des actions ( <i>reporting</i> )

Aggeri et *al.*, Organiser le développement durable, p.84, 2005

Cette démarche reste toutefois très théorique et les informations relatives au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise restent limitées dans la littérature. De plus, peu de travaux empiriques ont traité de ce sujet dans le secteur de l'intérim.

<sup>26</sup> Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer les évolutions nouvelles à la lumière des questionnements anciens

C'est la raison pour laquelle nos travaux de recherche ont pour objectif d'analyser la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT de manière à répondre à la problématique générale et aux questions de recherche suivantes :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

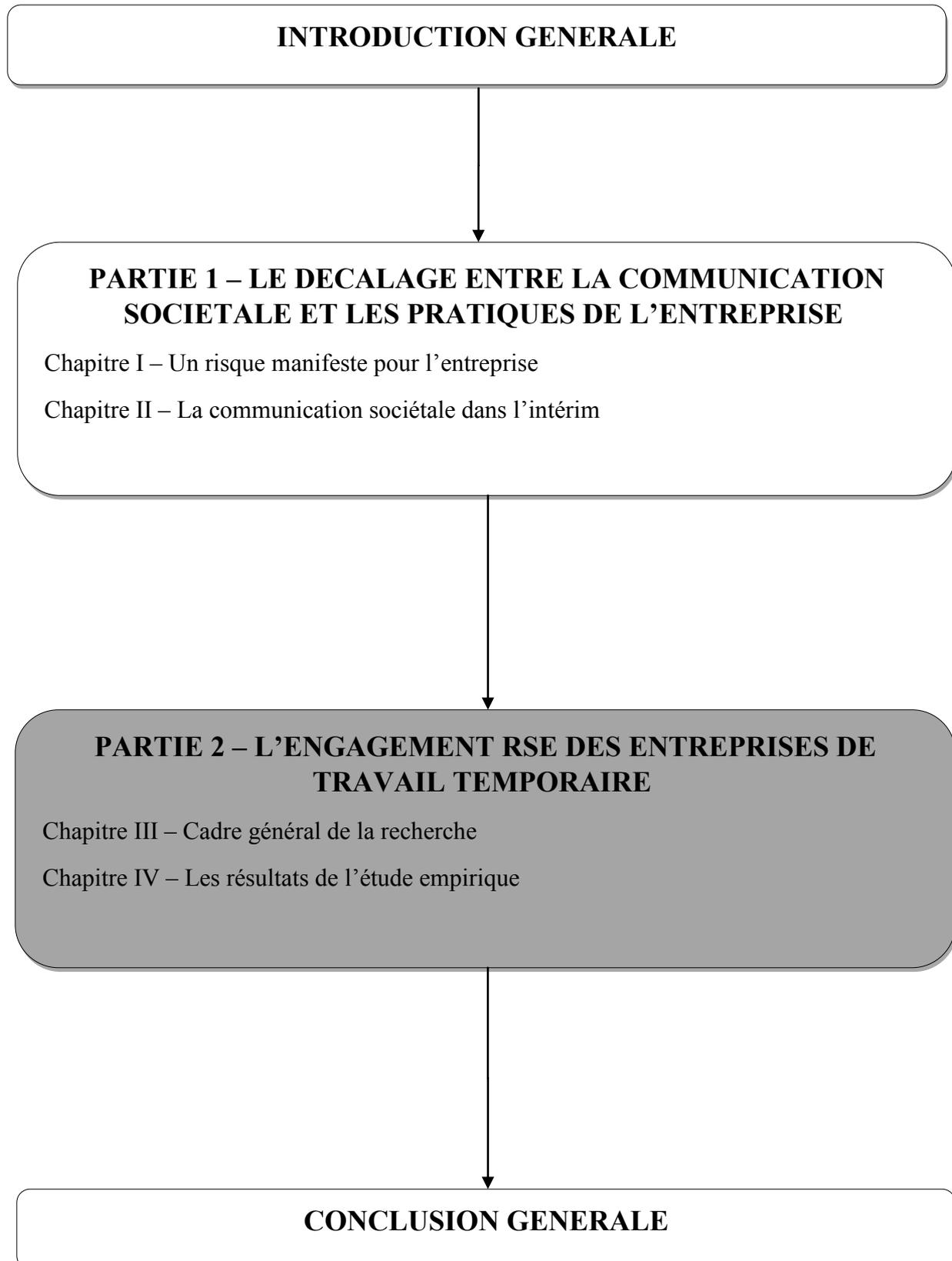
**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

Pour cela, nous avons mis en place une méthodologie de recherche précise qui repose sur la conduite d'une étude empirique mixte, à la fois quantitative et qualitative.

La méthodologie de recherche et les résultats de notre étude empirique sont présentés dans la **deuxième partie** de notre travaux de recherche.



# **PARTIE 2**

## **L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES DE TRAVAIL TEMPORAIRE**

## INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

---

En Sciences de Gestion, le chercheur opère traditionnellement une distinction entre la méthode quantitative et la méthode qualitative pour procéder à la collecte et à l'analyse des données [Grawitz, 1993]. Le choix de l'une ou de l'autre méthode dépend du positionnement épistémologique et méthodologique du chercheur et de l'orientation de ses recherches. Dans le cadre de recherches à visée exploratoire, l'objectif réside dans la construction d'objets ou de concepts théoriques dont le chercheur ignore initialement la teneur des données mises à jour, à l'inverse du test qui réside dans la vérification d'un objet ou d'un concept théorique préalablement identifié. Pour résoudre notre problématique de recherche générale, nous mobilisons la littérature relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Nos recherches s'inscrivent dans le cadre du courant épistémologique interprétativiste. Nous expliquons ce choix dans le chapitre III de cette seconde partie.

En considérant alors ces facteurs liés au cadre général de notre recherche à visée exploratoire, nous souhaitons répondre à la problématique de recherche générale par le biais d'une approche qualitative. En effet, « les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas [...] dans le domaine des Sciences de Gestion, il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative voire d'opposer la démarche abductive des recherches qualitatives et la démarche hypothéticodéductive des recherches quantitatives » [Brabet *in* Janissek-Muniz, 2004, p.174]. Notre objet de recherche ne réside alors pas dans la généralisation d'une théorie existante mais dans la mobilisation de différents concepts théoriques à partir de faits tirés de l'observation. L'approche contextualiste de nos études de cas permet une analyse plus large des concepts théoriques mobilisés dans la mesure où « l'approche qualitative offre une plus grande garantie d'objectivité » [Thiétart et *al.*, 2007, p.101]. De ce fait, nous précisons que « les constats observés ont toujours un contexte qui peut être désigné mais non épuisé par une analyse finie des variables qui le constituent, et qui permettrait de raisonner toutes choses égales par ailleurs<sup>27</sup> » [Passeron, 1991, p.25].

---

<sup>27</sup> Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel

A ce titre, pour appréhender le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, nos travaux de recherche ont pour objectif d'analyser le contenu et l'environnement de travail des salariés permanents des ETT, leviers de la performance sociale et sociétale car en contact permanent avec les intérimaires. Ainsi, « l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe » [Marshall et Rossman *in* Thiétart et *al.*, 2007, p.122]. La compréhension de l'engagement RSE des ETT relève du caractère interprétatif de chacune des parties prenantes internes et de la capacité des managers à les mobiliser autour du sens et de l'enjeu de la RSE. Avec « l'approche qualitative, le chercheur bénéficie en général d'une plus grande flexibilité et la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain » [Stake *in* Thiétart et *al.*, 2007, p.125]. Cette plus grande flexibilité offerte par l'approche qualitative nous permet, grâce à un processus itératif, de mobiliser des concepts théoriques relatifs aux sujets observés. Compte-tenu de tous ces éléments, l'approche qualitative est ainsi un choix pertinent pour répondre à la problématique de recherche générale. Cependant, bien que l'approche qualitative constitue l'approche la plus pertinente en matière de recueil et d'analyse de données, les deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre. « Le chercheur peut avoir intérêt à utiliser la complémentarité des approches qualitative et quantitative dans la perspective d'un processus séquentiel » [Thiétart et *al.*, 2007, p.104].

La revue de littérature met en effet en avant un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Cependant, les freins et les obstacles liés au déploiement de l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim sont très théoriques. Peu d'études empiriques ont cherché à éluder ce décalage dans le secteur de l'intérim. Pour compléter alors le manque d'informations empiriques disponibles dans la littérature, nous avons conduit, dans le cadre de nos travaux de recherche, une étude quantitative. La mobilisation séquentielle de ces deux approches constitue une approche mixte dite de triangulation des données. « L'achèvement de construits utiles et hypothétiquement réalistes dans une science passe par l'utilisation de méthodes multiples focalisées sur le diagnostic d'un même construit à partir de points d'observations indépendants, à travers une sorte de triangulation » [Campbell et Fiske, 1959, p.81].

Notre approche méthodologique mixte repose alors sur une étude quantitative qui nous apporte des informations complémentaires sur les pratiques réelles des ETT afin de prendre toute la mesure du décalage avec la communication sociétale [Guba et Lincoln, 1994 ; Morse, 1994] ; et sur une étude qualitative relative à des études de cas pour répondre à la problématique de recherche générale. La méthode mixte est de plus en plus utilisée en Sciences de Gestion et permet une interprétation plus riche des données [Daniels et Johnson, 2002]. L'approche mixte permet ainsi d'augmenter la validité et la pertinence de nos travaux de recherche qui résident dans la compréhension d'un phénomène social [Atkinson et Hammersley, 1994]. Le principe de triangulation des données relève d'un caractère abstractif dans une optique de conceptualisation de données observées [Jick, 1983].

**Le chapitre III** de cette seconde partie présente le cadre général de nos travaux de recherche, notre positionnement épistémologique ainsi que les caractéristiques de l'étude quantitative et de l'étude qualitative.

A la suite de quoi nous présentons dans le **chapitre IV** les résultats de notre étude empirique de manière à répondre à la problématique de recherche générale et aux questions de recherche.

**PARTIE 2**  
**L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES**  
**DE TRAVAIL TEMPORAIRE**

**CHAPITRE III**

**CADRE GENERAL DE**

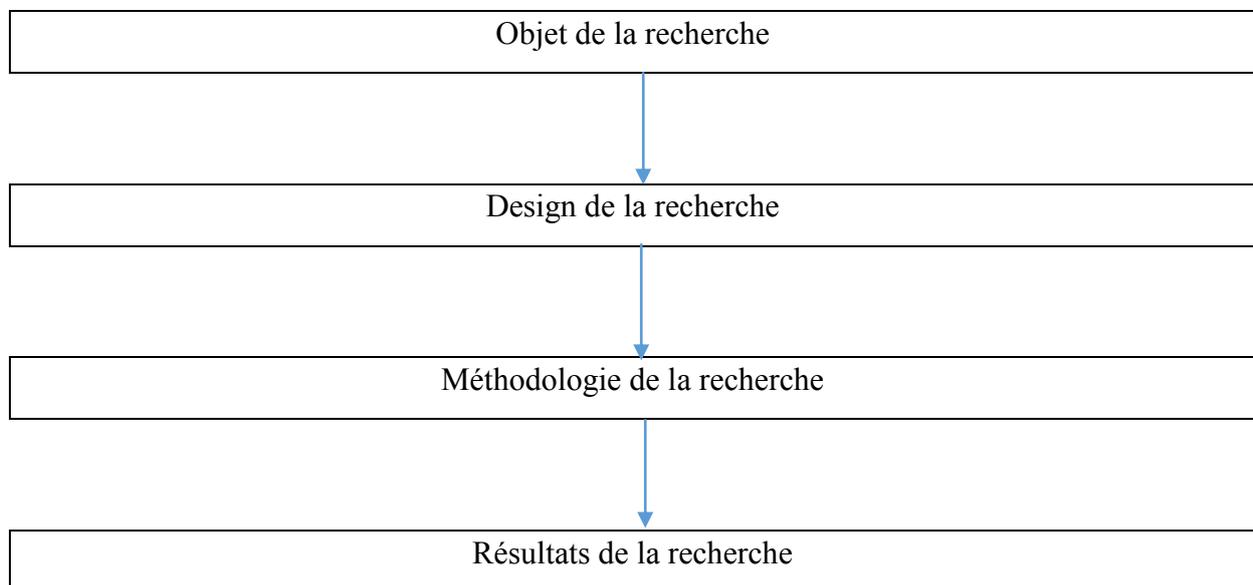
**LA RECHERCHE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE III

---

La méthodologie repose sur un cadre général de recherche précis. Présenter le cadre général de nos recherches sous-entend définir l'objet et la méthodologie de recherche ainsi que le positionnement épistémologique. Ainsi, la définition de l'objet de recherche est un préalable obligatoire à tout processus de recherche puisque la production de connaissances scientifiques « ne commence pas avec des faits et des hypothèses mais avec un problème spécifique » [Northrop, 1959 *in* Grawitz, 1996, p.347]. L'objet de recherche traduit le projet de connaissances du chercheur et « c'est sans doute le moment où s'affirme son degré de formation, son intelligence et ses qualités contradictoires : intuition, rigueur, connaissances et imagination, sens du réel et de l'abstraction » [Grawitz, 1996, p.346]. De plus, l'objet de recherche clairement défini conditionne le design et la méthodologie de recherche. C'est la raison pour laquelle la problématique de recherche générale doit être clairement formulée.

*La construction de l'objet dans le processus de la recherche [Thiéart et al., 2007, p.36].*



L'objet de recherche se construit à travers trois questions préalablement posées et permet ensuite de déterminer le processus permettant de produire de la connaissance [Thiétart et *al.*, 2007, p.14].

- « Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont les critères de validité de la connaissance produite ? ».

La construction de l'objet de recherche est liée au positionnement épistémologique du chercheur, sachant que la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère [Martinet, 1990]. L'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances légitimes, établies ou valables, selon le crédit que l'on accorde à ces qualificatifs » [Baumard, 1997, p.4]. L'épistémologie consiste donc à déterminer comment la connaissance est créée et quelles sont ses valeurs et ses portées. Le choix d'un positionnement épistémologique est une véritable profession de foi pour un chercheur [Burrell et Morgan, 1979] puisque cela va influencer sur les principes méthodologiques adoptés pour produire de la connaissance. En Sciences de Gestion, le chercheur est usuellement confronté à trois positionnements épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste [Scherer, 1998]. Le positionnement épistémologique dépend de la finalité de la recherche et de la position du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche. Ainsi, « un objet de recherche si partiel et si parcellaire soit-il ne peut être défini qu'en fonction d'une problématique théorique permettant de soumettre à une interrogation les aspects de la réalité mis en relation par la question qui leur est posée » [Bourdieu, Chamboredon et Passeron, 1964, p.54]. A ce titre, nos travaux de recherche ont pour objectif de répondre à la problématique de recherche suivante :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

Nous précisons alors dans la **section I** de ce chapitre III le cadre général de nos recherches, notre positionnement épistémologique ainsi que le design de la recherche.

Puis nous présentons dans la **section II** de ce chapitre III les caractéristiques générales de l'étude quantitative et de l'étude qualitative.

## **Section I - Cadre général de la recherche**

### 1. L'objet de recherche

#### *1.1. Positionnement épistémologique*

Après étude des différents positionnements épistémologiques, nos travaux de recherche s'insèrent dans un paradigme interprétativiste. La nature de la connaissance produite par nos travaux de recherche résulte de la compréhension d'un phénomène observé. Nous considérons qu'il n'y a pas de connaissance objective de la réalité et nous cherchons à comprendre comment les acteurs du phénomène observé interprètent la réalité sociale dans laquelle ils évoluent [Lee, 1991 ; Lyotard, 1995]. La réalité est subjective, contextuelle et dépendante des conditions de nos collectes de données. A ce titre, la connaissance produite n'est pas atemporelle [Stengers, 1993]. Le phénomène de compréhension des interprétations repose sur la notion de *Verstehen* [Weber, 1965], qui recouvre deux sous-niveaux de compréhension : l'interprétation de la réalité sociale par les individus et l'interprétation du chercheur des interprétations subjectives des individus.

Concernant ce deuxième sous-niveau, le chercheur n'est pas indépendant du phénomène observé. La réalité sociale résulte d'interprétations et d'interactions entre acteurs dans des contextes particuliers [Schwandt, 1994 ; Berger et Luckmann, 1996]. Nous soutenons d'autant plus ce paradigme dans la mesure où « la vie organisationnelle naît avec la formation d'acteurs nécessairement différenciés et toujours en quête de ce qui peut fonder leur relations » [Hatchuel, 1994, p.60]. Les Sciences de Gestion « étudient et permettent une ingénierie de l'organisation sociale, une représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations supposant que l'on puisse inventer des possibles » [Le Moigne et Orillard *in* Le Moigne, 1994, p.279]. Le paradigme interprétativiste nous permet de produire une connaissance non seulement subjective mais aussi contextualisée, telles les prophéties auto-réalisatrices caractérisées par une forte dépendance au contexte [Watzlawick, 1988]. En effet, la connaissance produite résulte de la compréhension des interactions entre les acteurs dans un contexte donné.

Ainsi, « la prévisibilité des interactions et des comportements ne serait pas liée à un déterminisme en dehors des acteurs mais à la soumission des acteurs à un emprisonnement dans un jeu sans fin qu'ils ont eux-mêmes créé » [Watzlawick, 1988, p.109]. Les individus évoluent alors dans un environnement qui résulte de leurs pensées et actions, guidées par leurs finalités [Giordano, 1993]. Les interactions entre les individus sont ainsi influencées par le contexte. De plus, à travers ce paradigme, les hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite sont les suivantes [Le Moigne, 1999] :

- phénoménologique : la réalité n'est ni donnée ni construite, elle est perçue et interprétée ;
- relativiste : les faits observés sont considérés comme des phénomènes ;
- intentionnaliste : aucun phénomène n'est préalablement déterminé, la réalité résulte d'un processus de transformation permanent par les acteurs eux-mêmes.

Ces hypothèses influent sur la nature et les critères de validité de la connaissance produite. Ainsi, le paradigme interprétativiste nous semble pertinent dans le cadre de nos travaux de recherche dans la mesure où, d'une part, la connaissance scientifique produite ne se fonde pas sur des critères complets et exhaustifs mais sur une acceptabilité rationnelle de la réalité observée [Putnam, 1992] ; d'autre part, les Sciences de Gestion ont « vocation à analyser et concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée » [David *in* Ben Aissa, 2001, p.7]. Cette action organisée résulte de processus interprétatifs permanents pouvant la faire évoluer.

**Tableau 11 – Caractéristiques du paradigme interprétativiste**

<b>Critères</b>	<b>L'interprétativisme</b>
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas
La nature de la réalité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Le chemin de la connaissance scientifique	L'interprétation Statut privilégié de la compréhension
Les critères de validité de la connaissance	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)

Thiétart et al., Méthodes de recherche en management, p.15, 2007

Les critères de validité de nos recherches dans le paradigme interprétativiste reposent alors sur leur nature idiographique. Nous avons étudié des phénomènes singuliers en situation en tenant compte des aspects historiques et contextuels selon le principe de « Thick Description » [Geertz, 1973]. L'étude du contexte peut permettre de faciliter la compréhension du phénomène observé. Le caractère empathique de nos travaux de recherche nous a permis d'adopter les langages et terminologies des sujets étudiés pour faciliter la compréhension de leurs interprétations de la réalité sociale.

### 1.2. La construction de l'objet de recherche

A partir de la problématique de recherche générale formulée, il est tout à fait admis dans la communauté scientifique de lier des objets théoriques et des objets empiriques.

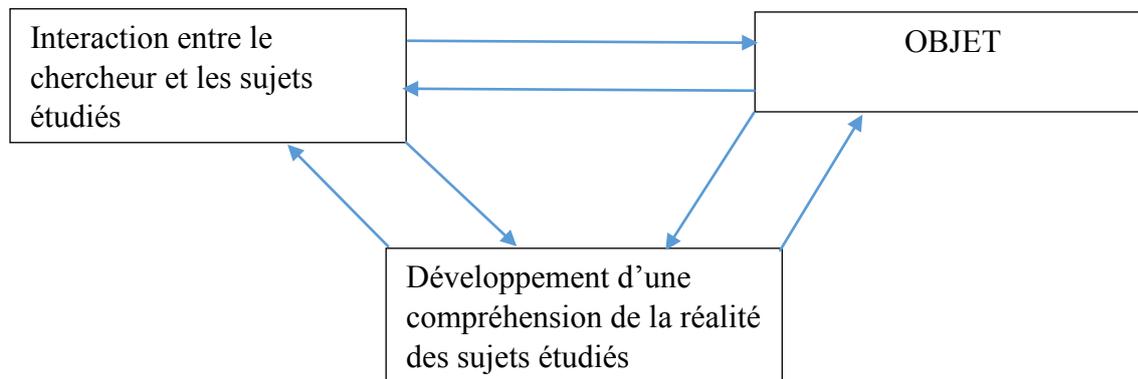
**Tableau 12 - Approches de la réalité et objet de recherche**

	<b>Approche interprétativiste</b>
Vision de la réalité Relation sujet/objet Objectif de recherches	Phénoménologie du réel Interaction Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions
Validité de la connaissance	Cohérence avec l'expérience du sujet
Origine de la connaissance	Empathie
Nature de l'objet de recherche Origine de l'objet de recherche Position de l'objet dans le processus de recherche	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène Immersion dans le phénomène étudié Se construit dans le processus de recherche

Thiétart et al., Méthodes de recherche en management, p.40, 2007<sup>28</sup>

Ainsi, le paradigme interprétativiste privilégie l'interactivité entre le sujet et l'objet de la recherche afin de développer une compréhension de la réalité sociale par l'étude des intentions et des motivations des individus avec lesquels le sujet est en interaction [Schwandt, 1994]. A ce titre, l'objet de recherche consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres [Hudson et Ozanne, 1998].

<sup>28</sup> Méthodes de recherche en management

**Figure 7 - L'objet de recherche dans l'approche interprétativiste**

Thiétart et *al.*, Méthodes de recherche en management, p.43, 2007<sup>29</sup>

La construction de l'objet de recherche s'affine en fonction de la compréhension du phénomène par l'empathie et l'adaptation constante du chercheur à son terrain de recherches. Bien que le chercheur dispose initialement d'une question générale guidant ses recherches [Silverman, 1993], l'objet « revêt sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche » [Thiétart et *al.*, 2007, p.43]. L'objet de nos travaux de recherche consiste donc en la compréhension des variables relatives au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim. L'objet de recherche doit posséder des qualités de pertinence [Quivy et Campenhoudt, 1988]. Pour cela, notre étude empirique repose sur l'étude et l'analyse des motivations, des intentions, des attentes et plus généralement des raisons qui poussent les salariés permanents des ETT à adopter des comportements contradictoires avec l'engagement RSE des ETT véhiculé par leur communication sociétale [Pourtois et Desmet, 1988].

### *1.3. Des travaux de recherche à visée exploratoire*

Bien que l'exploration et le test soient les deux options méthodologiques qui permettent de générer de la connaissance scientifique, elles n'ont pas le même objectif ni la même portée. L'exploration « consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension dans l'objectif de créer de nouvelles articulations théoriques entre des

<sup>29</sup> Méthodes de recherche en management

concepts ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné [...] le test constitue l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques dont l'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans le but d'une explication<sup>30</sup> » [Thiéart et *al.*, 2007, p.60]. Ainsi, en raison du manque d'informations dans la littérature et le peu d'études empiriques conduites sur le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles dans le secteur de l'intérim, nos travaux de recherches s'intègrent dans une méthodologie à visée exploratoire. Nous savons que les voies de l'exploration sont ouvertes aux trois paradigmes épistémologiques. Nous avons privilégié dans notre choix la cohérence globale de notre cadre de recherche [Charreire et Huault, 2001].

Il existe plusieurs types d'exploration : théorique, empirique et hybride.

L'exploration hybride, qui consiste en des allers-retours entre les concepts théoriques mobilisés et les observations empiriques constitue l'approche la plus pertinente. Pour donner du sens à nos observations empiriques, nous intégrons des données issues de la littérature relative au secteur de l'intérim et à la RSE. En ce sens, l'exploration hybride permet « d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures pour tendre vers un réalisme fort de cette théorie » [Koenig in Thiéart et *al.*, 2007, p.93] sur la bases de construits théoriques fortement enracinés [Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1994 ; 1998].

**Tableau 13 - La théorie enracinée (*grounded theory*)**

Démarche	Théorie enracinée ( <i>grounded theory</i> )
Objectif principal de la démarche	Elaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités
Mise en œuvre de la démarche	Etude de cas multiples
Collecte de données	Processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories Méthodes utilisées : entretiens ainsi que tout autre type de méthode, notamment exploitation de sources documentaires, observations
Analyse	Analyse qualitative principalement et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire

Thiéart et *al.*, Méthodes de recherche en management, p.147, 2007<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Méthodes de recherche en management

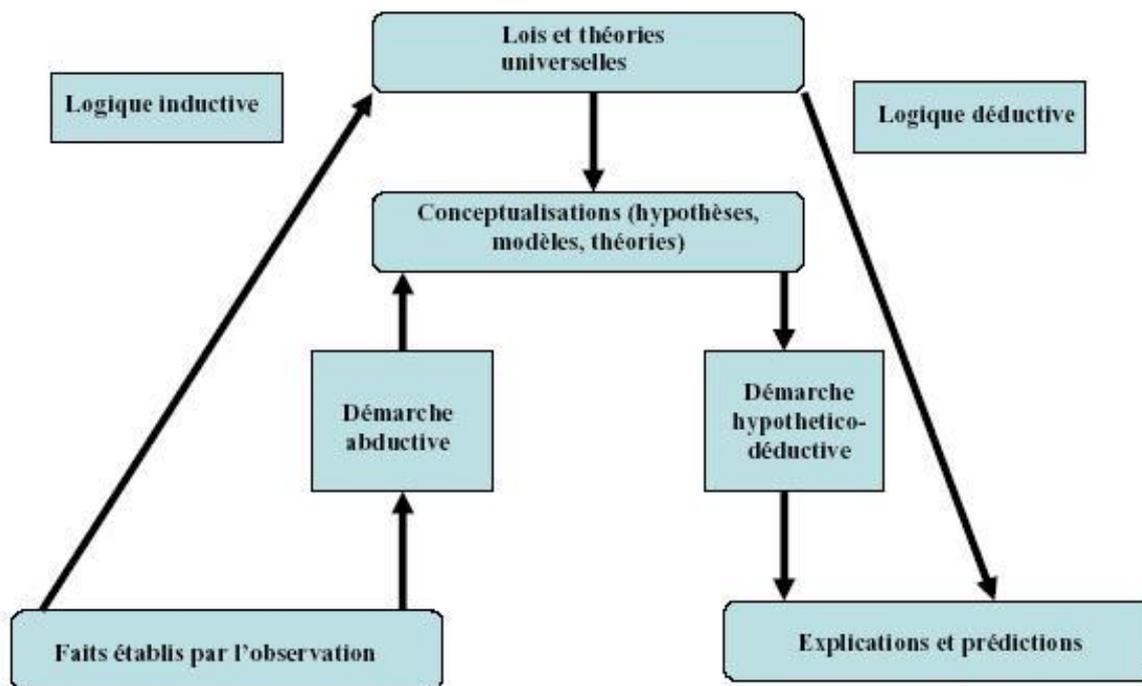
<sup>31</sup> Méthodes de recherche en management

De l'exploration découlent des modes de raisonnement bien distincts. A ce titre, la visée exploratoire de nos travaux de recherche nous permet d'exclure dans un premier temps le mode de raisonnement de type déductif pour nous focaliser sur l'induction et l'abduction.

Par définition, l'induction est « une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » [Morfaux, 1980, p.169]. L'induction consiste en la généralisation théorique d'un cas particulier.

Cependant, compte-tenu d'un positionnement méthodologique reposant sur l'exploration hybride, notre mode de raisonnement est axé sur l'abduction. En effet, non seulement le processus itératif constitué d'allers-retours entre les concepts théoriques mobilisés et les observations empiriques repose principalement sur ce mode de raisonnement [Charreire-Petit, 1995]. Mais aussi l'objectif du chercheur en Sciences de Gestion, dont les recherches reposent sur des observations complexes et ambiguës, n'est pas de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées [Eco, 1990]. L'abduction est ainsi définie comme « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la conception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...] l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » [Koenig, 1993, p.7]. L'abduction constitue donc un mode de raisonnement préalable au modèle hypothético-déductif tel que présenté dans le schéma à la page suivante.

Figure 8 - Les démarches de recherche



Adapté de Chalmers, Qu'est ce que la science ?, p.28, 1987

L'étude empirique nous permet de compléter le manque d'informations présentes dans la littérature relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Les résultats de l'étude qualitative nous permettent de formuler des propositions de recherche qui constituent un nouveau cadre conceptuel que la littérature préconise de tester dans le cadre de travaux de recherche à visée confirmatoire [Eisenhart, 1989 ; Strauss et Corbin, 1990]. Le test des propositions de recherche émises représente les perceptives de recherche future de notre travail doctoral. Dans ce cadre, les propositions de recherche émises à la suite de l'étude empirique ont le statut d'inférences non démonstratives ou incertaines. L'objectif de nos travaux de recherche est « d'inférer, partir d'observations empiriques, de manière incertaine des conceptualisations, explications ou conjectures [...] dont le test permet de générer des inférences certaines à visée explicative ou prédictive » [Thiétart et *al.*, 2007, p.64]. Nous présentons maintenant le *désign* de la recherche.

#### 1.4. Le design de la recherche

Le design de la recherche représente un élément indispensable pour toute recherche scientifique [Grunow, 1995]. Le design de la recherche constitue l'étape de formalisation de l'approche méthodologique permettant de résoudre la problématique de recherche générale et guide le déroulement des travaux de recherche en termes de recueil mais aussi d'analyse des données. Sur le principe de la théorie inversée [Morse, 1994], le design de nos recherches est le suivant.

##### **Définition de la problématique de recherche générale et des questions de recherche**

Revue de littérature relative à la RSE, au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise, à l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim, les attentes de la population intérimaire.

##### **Analyse thématique de la communication sociétale des ETT**

Analyse du contenu des supports de communication sociétale des ETT Adecco, Manpower et Randstad (rapports RSE/Développement Durable et sites internet) pour définir les priorités de l'engagement RSE des ETT et répondre à la première question de recherche.

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

##### **Etude quantitative**

Administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon 471 intérimaires représentatifs de la population étudiée (Adecco, Manpower et Randstad) pour mesurer le degré de décalage entre la communication sociétale des ETT et leurs pratiques réelles et répondre à la deuxième question de recherche.

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

##### **Etude qualitative**

Conduite d'entretiens semi-directifs auprès de 16 salariés permanents des ETT Adecco, Manpower et Randstad pour comprendre l'opérationnalisation de l'engagement RSE des ETT et répondre à la troisième question de recherche.

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

La triangulation des données renforcent la pertinence de nos travaux de recherche. « L'objectif de la triangulation est de tirer partie de ce que les deux approches peuvent offrir : les méthodes qualitatives représentent un mélange de rationalité, de sérendipité et d'intuition dans lequel les expériences personnelles du chercheur sont souvent des éléments clefs à être interprétés et analysés comme des données. Les investigateurs qualitatifs tendent à dévoiler les processus sociaux plutôt que les structures sociales qui sont souvent les points de focalisation des chercheurs quantitativistes » [Van Maanen, 1979, p.520]. Ainsi « la triangulation permet au chercheur de bénéficier des atouts des deux approches en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre » [Jick in Thiétart et al., 2007, p.105].

Nous présentons donc dans la **section II** de ce chapitre les caractéristiques de l'étude quantitative et de l'étude qualitative.

## **Section II - Les caractéristiques de l'étude empirique**

### 1. L'analyse de la communication sociétale des ETT

#### *1.1. Le rapport RSE/Développement Durable*

Nous rappelons que la communication sociétale « désigne l'ensemble des actions de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message mentionnant les engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une entreprise » [Parguel, 2012, p.2]. L'entreprise exprime alors depuis le début des années 2000 son engagement RSE par le biais de sa communication sociétale [Lantos, 2001]. Au niveau opérationnel, la communication sociétale a un double objectif : dans un premier temps informer les parties prenantes de l'engagement RSE pour modifier de manière positive la représentation de l'entreprise [Parguel et Benoit-Moreau, 2012] ; puis dans un second temps instruire un changement dans l'entreprise de manière à déployer l'engagement RSE sur la base de la communication sociétale engageante [Joule, 2000 ; Bernard et Joule, 2005]. A ce titre, le rapport annuel, appelé de nos jours rapport RSE/Développement Durable, est l'outil le plus utilisé dans les études relatives à la communication sociétale.

« Le rapport RSE possède un degré de crédibilité que l'on ne rencontre dans aucun autre type de publication » [Neu, Warsam et Pedwall, 1998, p.269] en raison de sa large audience et de sa régularité [Oxibar, 2005]. « La large distribution du rapport annuel fait de celui-ci un forum particulièrement adapté à la diffusion de l'information sociétale » [Ernst et Ernst, 1978, p.5].

Enfin, « le rapport annuel est considéré comme principal vecteur de diffusion de l'information sociétale dans la majorité de la littérature [...] puisqu'il s'agit non seulement d'un document réglementaire diffusé avec régularité (reporting extra-financier), mais qui constitue ce que l'on peut considérer comme le document le plus important en terme de construction par l'organisation de sa propre représentation sociale » [Gray, Kouhy et Lavers, 1995b, p.82].

Cependant, la littérature souligne une des limites du rapport RSE/Développement Durable. Le référentiel GRI impose des normes de présentation parfois difficile à appréhender. Ainsi, la rigidité de sa présentation en fait un outil inaccessible pour certaines parties prenantes en raison de messages difficiles à décoder [Parker, 1982]. C'est la raison pour laquelle les entreprises ont été conduites à étendre leurs sources de communication sociétale et à envisager d'autres canaux de communication plus accessibles, tels que l'affichage publicitaire, leur site internet, les codes de bonne conduite ou encore les labels sociétaux [Zeghal et Ahmed, 1990 ; Gabriel, 2003 ; Parguel et Benoit-Moreau, 2012].

Le rapport RSE/Développement Durable reste toutefois le support de communication le plus utilisé pour étudier la communication sociétale de l'entreprise [Déjean et Oxibar, 2010]. Pour répondre à la première question de recherche et appréhender l'engagement RSE des ETT, nous avons fait le choix d'analyser les rapports RSE/Développement Durable des ETT Adecco, Manpower et Randstad.

### *1.2. La grille d'analyse des rapports RSE/Développement Durable*

Pour analyser les rapports RSE/Développement Durable, nous avons utilisé la grille d'analyse de la communication sociétale élaborée par Frédéric Oxibar en 2003 (annexe 2).

Cette grille d'analyse, largement répandue dans les études empiriques relatives à la communication sociétale, comprend des critères qualitatifs et quantitatifs. Cette grille a été élaborée en raison du flou qui entourait l'analyse de la communication sociétale. Son objectif est de proposer une trame commune à toutes les études de manière à pouvoir simplifier l'analyse de la communication sociétale et à comparer les résultats.

Les critères qualitatifs reposent alors sur quatre dimensions :

- la catégorie de l'information : environnement (pollution, recyclage, énergie, esthétique des sites, autres), ressources humaines (hygiène et sécurité, formation, autres), produits (recherche et développement, qualité, sécurité, autres), société civile (arts, éducation, humanitaire, santé, autres), relations d'affaires éthiques, autres ;
- la forme de l'information : littérale, quantitative monétaire et non monétaire ;
- la nature de l'information : neutre, bonne et mauvaise ;
- la localisation de l'information : plus l'information est profonde (peu accessible dans le rapport) au moins elle est importante.

Les critères quantitatifs mesurent le volume et la fréquence des informations sociétales sur la base de la publication des informations financières. Ainsi, le volume d'une information sociétale ou d'une catégorie est représentatif de son importance [Patten, 1991 ; Unerman, 2000].

Sur la base de cette grille, nous avons analysé les rapports RSE/Développement Durable des ETT les plus représentatives du secteur de l'intérim disponibles au grand public sur leur site internet. Nous avons souhaité analyser tous les rapports disponibles de manière à vérifier la constance de l'engagement RSE des ETT : Adecco (2012 et 2013), Manpower (2013) et Randstad (2011, 2012 et 2013). L'analyse de la communication sociétale des ETT nous apporte des éléments de réponse de la première question de recherche.

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

## 2. L'étude quantitative

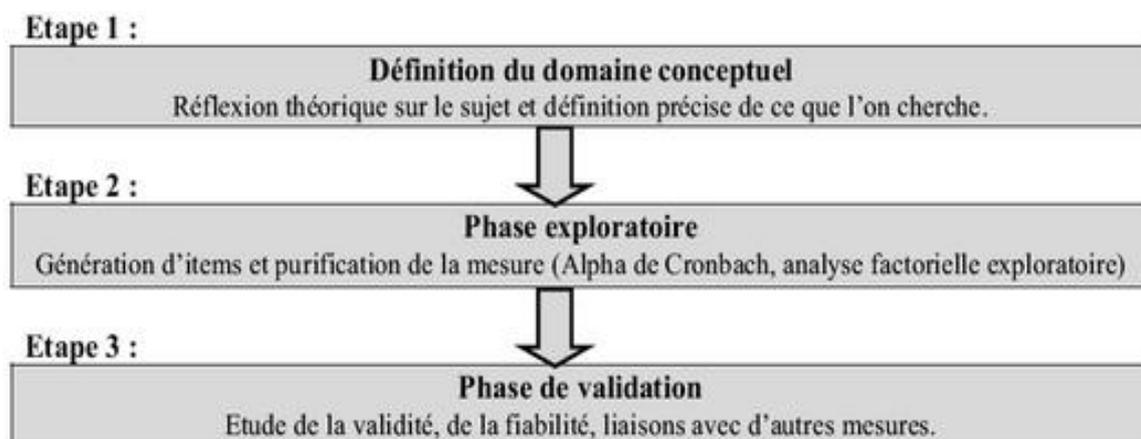
### *2.1. La collecte de données*

Après avoir analysé la communication sociétale des ETT, nous avons conduit, en raison de la faible littérature relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim, une étude quantitative. Cette étude, dont l'objectif est de mesurer le degré de décalage entre justement la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, nous permet de répondre à la deuxième question de recherche.

Nous avons interrogé un échantillon représentatif de la population intérimaire par le biais de l'administration d'un questionnaire. Le questionnaire est non seulement le mode de collecte de données le plus fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en Sciences de Gestion, mais il permet aussi « de récolter un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants ce qui en fait un outil efficace, fiable et pertinent pour enregistrer des réponses dont les modalités ont été préalablement définies » [Thiétart et *al.*, 2007, p.230].

## 2.2. La construction de l'échelle de mesure

Lorsque la littérature n'aborde pas l'échelle de mesure relative à son sujet de recherche, le chercheur est confronté à la construction de sa propre échelle de mesure [Benraïssi, 2004]. Pour construire une échelle permettant de mesurer le degré de décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, nous nous sommes appuyés sur les étapes préconisées par le paradigme de Churchill [1979]. Ce paradigme permet notamment la construction d'un questionnaire multi-items et de renforcer la fiabilité de l'instrument de mesure pour tendre vers une mesure parfaite du phénomène observé. Le risque lié à la fiabilité de la mesure du phénomène observé est d'autant plus complexe que l'étude porte sur des perceptions subjectives [Mansouri, M'zali et Peretti, 2008]. La fiabilité permet de s'assurer que l'instrument de mesure utilisé donne la meilleure représentation possible des phénomènes étudiés [Grawitz, 1993]. Ainsi, « plus l'instrument de mesure est valide, plus faible est l'erreur systématique » [Carmines et Zeller, 1990, p.15]. Nous avons adapté les étapes du paradigme de Churchill aux caractéristiques de la communication sociétale des ETT.



Adaptées de Igalens et Tahri, 2012

Pour la première étape nous avons généré les items du questionnaire à partir d'un recueil de données qualitatives issues de la communication sociétale des ETT et de la littérature relative aux attentes et préoccupations des intérimaires. Ainsi, nous avons pu générer 9 items qui constituent les orientations de l'engagement RSE des ETT envers les intérimaires. Concernant l'échelle de mesure, les items ont été présentés sous la forme d'échelle d'intervalle.

L'échelle d'intervalle utilisée est l'échelle de Likert pour mesurer le degré d'accord ou de désaccord avec chaque item à l'aide de cinq propositions : pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2), ni en accord ni en désaccord (3), plutôt d'accord (4), tout à fait d'accord (5). Un des principaux biais de cette mesure perceptuelle est le biais cognitif qui peut modifier le jugement accordé à chacune des propositions. L'échelle de Likert est un outil bien adapté à la vérification de la fiabilité et de la cohérence de l'instrument de mesure [Evrard et *al.*, 2000]

La seconde étape relative à la phase exploratoire nous a permis de vérifier la fiabilité et la cohérence des items de l'instrument de mesure. Nous avons eu recours pour cela au coefficient alpha de Cronbach combiné à une analyse factorielle [Chrchill, 1979]. La dimensionnalité de l'instrument de mesure repose sur la présentation de la variance totale expliquée et sur la matrice des composantes après rotation (analyse en composante principale et méthode de rotation VARIMAX avec normalisation de Kaiser). Ainsi, le coefficient alpha de Cronbach significatif (compris entre 0,7 et 0,8) témoigne de la fiabilité et de la cohérence des items de l'instrument de mesure [Kline, 1993]. « Ce coefficient ne peut être interprété comme un réel indicateur de la fiabilité d'une échelle que lorsque le nombre d'items est relativement faible » [Thiétart et *al.*, 2007, p.274].

Enfin, la troisième étape relative à la validation du construit nous a permis de générer des résultats significatifs. Nous nous sommes appuyés pour cela sur des mesures basées sur la fréquence descriptive de chaque item. De plus, la fonction d'ajustement (matrice de croisement, test Khi-deux) fournit une représentation des relations entre chacune des variables [Valette-Florence, 1996]. Nous avons ainsi construit un questionnaire semi-ouvert (annexe 3) en éliminant les biais relatifs à la fiabilité et à la cohérence des items.

### 2.3. La nature de l'échantillon étudié

L'administration du questionnaire à un échantillon d'intérimaires a pour objectif de collecter des informations sur les pratiques réelles des ETT sur la base de retours d'expérience des intérimaires.

Dans un second temps nous précisons l'échantillon de la population intérimaire. Nous pouvons définir un échantillon comme un sous-ensemble d'individus représentatifs de la population étudiée [Piller, 2009]. Thiétart et *al.* [2007] précise que la détermination de l'échantillon a un impact sur la validité et la fiabilité de l'étude. La collecte de données auprès de grands échantillons hétérogènes dans les études à visée exploratoire n'est pas nécessaire dans la mesure où l'étude de petits échantillons homogènes par le phénomène de réplication est considérée comme suffisante [Shadick, Cook et Campbell, 2002]. Nous avons administré le questionnaire à un échantillon de 471 intérimaires.

#### *2.4. La méthode d'échantillonnage*

Il existe une multitude de méthodes d'échantillonnage telles que les méthodes probabilistes (échantillon aléatoire simple, échantillon systématique, échantillon stratifié, échantillon à plusieurs degrés, échantillon par grappes) ou la méthode des quotas. Compte-tenu des objectifs de notre étude quantitative, nous avons souhaité constituer un échantillon « de convenance », méthode « essentiellement utilisée en phase exploratoire afin de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées pour préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions » [Thiétart et *al.*, 2007, p.196].

Compte tenu des difficultés de collaboration avec les agences d'intérim dans l'accès aux fichiers intérimaires, nous avons contacté une entreprise d'études de marché en ligne, *Créatest*. Après que nous ayons construit l'échelle de mesure et élaboré le questionnaire, *Créatest* a pris en charge l'administration du questionnaire à un panel de répondants identifiés comme intérimaires. Cette méthode nous a permis d'éliminer deux biais significatifs : la variabilité des informations (filtrage préalable afin de s'assurer que les répondants étaient bien en collaboration avec Adecco, Manpower ou Randstad) et les non-réponses.

#### *2.5. Le mode d'administration du questionnaire*

Compte tenu de la pertinence de l'étude quantitative et de la qualité des données à collecter, tous les questionnaires ont été administrés par email par la société *Créatest*. En plus du critère temporel, nous soulignons que les questionnaires électroniques procurent des données de meilleure qualité : 69,4% des répondants remplissent 95% d'un questionnaire électronique contre seulement 56,6% pour un questionnaire postal [Dillman, 2007].

Cependant, le principal biais de ce mode d'administration est l'absence de contrôle exercé sur les réponses dont la sincérité peut être remise en question.

**Tableau 14 - Les caractéristiques de l'administration par email**

Email	Caractéristiques
Coût	Très faible
Contrôle de l'échantillon	Faible lorsque le questionnaire est envoyé en fichier joint car le chercheur n'a pas les moyens de savoir qui a répondu. La qualité des réponses est plus impliquante car pas d'anonymat
Temps de réalisation	Plus court que pour le postal mais il faut aussi compter le temps de la relance

Thiéart et *al.*, Méthodes de recherche en management, p.239, 2007<sup>32</sup>

Ainsi, le questionnaire a été administré au panel au mois de juin 2014. Nous avons commencé le traitement des informations recueillies dans les 471 questionnaires au mois de juillet 2014.

### *2.6. Le traitement des résultats*

Les résultats de l'analyse quantitative ont pour objectif de répondre à la deuxième question de recherche : **Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

Les résultats sont fournis par des indicateurs de mesure. Les indicateurs de mesure sont constitués de fréquences (degré d'accord ou de désaccord) qui déterminent la perception des intérimaires de chacun des items qui composent la communication sociétale des ETT. Il existe en effet des indicateurs divers de mesure de l'engagement RSE tels que le contenu des rapports RSE/Développement Durable, les indicateurs de réputation, les notes extra-financières et les questionnaires évaluant la perception des parties prenantes concernées par l'engagement RSE [Decock-Good, 2001]. La perception peut en effet représenter jusqu'à 90% de l'information à évaluer dans la construction de l'image de l'entreprise [Dubrion, 2010]. L'agrégation des différentes perceptions peut alors donner une image consolidée de l'entreprise.

<sup>32</sup> Méthodes de recherche en management

La perception est ainsi définie comme un événement cognitif dans lequel un stimulus, présent dans l'environnement d'un individu, lui est représenté dans son activité psychologique interne de façon consciente. La perception des intérimaires reflète l'image des ETT.

L'image des ETT perçue par les intérimaires fournit en premier lieu des indications relatives à l'opérationnalisation de la communication sociétale et à la crédibilité de l'engagement RSE.

Nous avons ainsi, par le biais des échelles de mesure, recueilli des données relatives aux indicateurs mesurant l'image des ETT par le biais de la perception des intérimaires. Les données brutes recueillies ont ainsi été analysées grâce au logiciel de traitement de données statistiques SPSS pour renforcer leur validité opératoire.

Aussi, nous avons formulé une question ouverte :

- quels reproches pouvez-vous faire aux agences d'intérim ?

Cette question a pour objectif de confirmer les données perceptuelles relatives aux items qui composent la communication sociétale des ETT d'une part ; et de mentionner littéralement des pratiques des ETT éventuellement contradictoires avec leur communication sociétale d'autre part.

Nous avons pour cela procédé à une analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel N'VIVO 10, logiciel de traitement qualitatif des données. Nous ne pouvions en effet pas procéder à une analyse quantitative de ces données textuelles. Nous avons ainsi pu mettre en exergue des pratiques réelles contradictoires avec la communication sociétale et l'engagement RSE des ETT. A la suite de quoi, nous avons procédé à une étude qualitative pour répondre à la troisième question de recherche.

### 3. L'étude qualitative

#### *3.1. La collecte des données*

La recherche qualitative privilégie l'entretien, l'observation directe et la recherche documentaire pour collecter les données [Giordano, 2003]. Giordano précise toutefois que l'entretien est la méthode principale de collecte de données dans une étude qualitative, utilisé par de nombreux chercheurs en Sciences de Gestion reconnus par la communauté scientifique tels que Burgelman, Eisenhart ou encore Calori.

Nous avons alors privilégié l'entretien pour collecter nos données. Il est un mode de recueil des données particulièrement approprié dans une perspective interprétativiste. Non seulement l'entretien permet « d'appréhender la richesse de la réalité organisationnelle et de comprendre sa dynamique » [Einseinhart, 1989b *in* Giordano, 2003, p.177] mais il permet aussi la création du sens et la compréhension du phénomène étudié par l'interprétation que font les acteurs de la réalité sociale [Demers, 1993]. L'entretien permet enfin de collecter des données très riches sur le phénomène étudié.

Parmi la physionomie des entretiens, l'entretien semi-directif nous paraît le plus pertinent. En plus d'être le plus fréquemment utilisé en Sciences de Gestion [Giordano, 2003], l'entretien semi-directif, ou entretien centré [Mertin, Fiske et Kendal, 1990], permet la manifestation d'une attitude de compréhension vis-à-vis du cadre analytique des travaux de recherche et des relances fréquentes du chercheur, à l'aide d'un guide structuré, en fonction des attitudes ou opinions exprimées par les acteurs interrogés. Son principe de non-directivité repose à la fois sur une « attention positive inconditionnelle » et une « attitude d'empathie » du chercheur à l'égard des répondants. De plus, l'entretien semi-directif facilite l'interaction entre le chercheur et les répondants, ce qui favorise le phénomène de compréhension des interprétations. Il permet aussi au chercheur de se familiariser davantage avec les différents contextes d'étude. Enfin, l'entretien semi-directif est une méthode qui est moins coûteuse et moins intrusive que l'observation, ce qui a pu faciliter la collecte de données. Nos entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face avec les salariés permanents des ETT de septembre 2014 à janvier 2015.

### *3.2. La nature de la population étudiée*

Nos travaux de recherche résident dans la compréhension du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim. La revue de littérature nous indique à ce titre, les difficultés institutionnelles et psychologiques propres à ce secteur d'activité dans le déploiement de l'engagement RSE et la mobilisation des acteurs internes. Les salariés de l'entreprise sont en effet les premières sources de performance sociétale par leur adhésion au processus collectif lié à la RSE. L'étude qualitative repose alors sur l'analyse du contenu et de l'environnement de travail des salariés permanents des ETT pouvant expliquer ce décalage. Nous avons à ce titre, collecté les données auprès des salariés permanents des ETT Adecco, Manpower et Randstad, notamment les responsables ou chargés de recrutement, qui font l'interface entre les intérimaires et les EU.

L'accès aux sources de données est très compliqué dans le cas d'une étude qualitative et cela peut nécessiter l'obtention d'autorisations préalables de la part du chercheur [Giordano, 2003 ; Thiétart et *al.*, 2007]. La collecte de données requiert une autorisation des responsables d'agences pour interroger leurs collaborateurs et expliquer l'objectif de nos recherches. Cela implique l'instauration d'une relation de confiance, d'une part pour faciliter l'accès aux sources de données ; d'autre part l'absence de confiance génère des biais de pertinence dans la collecte de données [Lincoln et Guba, 1985]. Ainsi, pour limiter ces biais et faciliter l'accès aux différentes sources de données, nous avons utilisé la technique dite du « parrainage » préconisée par Lee [1993]. Des relations professionnelles au sein des ETT Adecco et Manpower nous ont fourni l'accès aux sources de données dans ces sociétés, et par effet boule de neige nous ont aussi facilité l'accès aux agences d'intérim Randstad. Nos « parrains », outre le rôle de « passerelle » permettant l'interface entre nos recherches et les agences d'intérim, ont joué le rôle de « patron » au sens de Lee [1993]. Cependant, un des biais relatif au « parrainage » réside dans l'influence exercé par les « parrains » sur les interviewés en termes de fiabilité des attitudes et opinions exprimées. Nous précisons toutefois que les « parrains » n'exerçaient aucun contrôle sur les données récoltées et n'étaient pas présents lors des entretiens. Nous avons conduit les entretiens semi-directifs dans une approche dite « ouverte » où nous avons énoncé clairement les objectifs de nos recherches aux sujets-sources par soucis d'éthique et de transparence.

La transparence ne fait que renforcer « l'empathie, la sensibilité, l'humour et la sincérité qui sont des outils importants dans une recherche dite qualitative » [Rubin et Rubin, 1995, p.12]. L'anonymat des réponses a été garanti à chaque sujet-source. Tous les entretiens ont été conduits dans des agences d'intérim situées le département du Var. Cette caractéristique est principalement liée aux accords constitutifs des « parrainages ». Pour éviter le biais de contamination des sources de données et le risque de collecter des données sensiblement de même nature, nous avons demandé à chaque sujet-source de ne pas communiquer les questions et surtout leurs réponses à leurs collaborateurs. En effet, le terrain jugé sensible du secteur de l'intérim favorise la contamination intra-groupe [Mitchell, 1993]. Les « parrains » ont alors joué le rôle de temporisateur qui nous a permis, malgré l'instauration d'une relation de confiance avec les sujets-sources, la conservation d'une distance suffisante pour éviter les biais relatifs au « paradoxe de l'intimité ». Enfin, la nécessaire flexibilité de notre étude qualitative liée à un « opportunisme méthodique » nous a conduit à solliciter les agences d'intérim de manière alternée [Girin, 1989].

Cela a donc renforcé la fiabilité des données recueillies et surtout leur analyse dans le cadre d'une approche hybride constituée d'allers-retours entre les concepts théoriques mobilisés et le terrain de recherche.

Nous avons ainsi conduit nos entretiens semi-directifs dans 6 agences d'intérim différentes.

Nous avons rencontré « le point de saturation » après 16 entretiens.

**Tableau 15 - Synthèse des entretiens semi-directifs**

ETT	Agences	Entretiens
Adecco	A1	2 entretiens
	A2	4 entretiens
	A3	2 entretiens
Manpower	M1	3 entretiens
	M2	2 entretiens
Randstad	R1	3 entretiens

Dans le cadre de ces entretiens, nous avons veillé à la validité et à la fiabilité de l'ensemble du dispositif de recherche [Silverman, 2001 ; Miles et Huberman, 2003].

### 3.3. Fiabilité de l'étude qualitative

La fiabilité d'une étude qualitative repose principalement sur « la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données récoltées<sup>33</sup> » [Miles et Huberman, 2003 in Thiétart et al., 2007, p.283]. La fiabilité repose donc sur l'intuition du chercheur à mener des investigations sur des terrains de recherche préalablement définis en fonction de sa démarche de questionnement. La conduite des entretiens semi-directifs axée sur les salariés permanents des ETT représente *a priori* l'étude qualitative la plus pertinente pour la compréhension du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. De plus, la fiabilité de l'étude repose sur la fiabilité de l'instrument de mesure des données recueillies selon le principe de « réplique » (*quixotic reliability*) [Kirk et Miller, 1986 ; Silverman, 2001] qui consiste en la capacité d'une même méthode d'analyse des données à fournir des résultats de même nature. Pour cela, le coefficient kappa de Cohen [1960] est généralement l'outil le plus utilisé pour estimer la fiabilité intercodeurs.

<sup>33</sup> Méthodes de recherche en management

Cependant, les caractéristiques de notre étude qualitative ne remplissent pas une des trois conditions indispensables pour utiliser ce coefficient. En effet, les unités à coder ne sont pas indépendantes les unes des autres. A ce titre, nous nous sommes assurés de la fiabilité des entretiens semi-directifs. Pour cela, nous avons procédé à un pré-test pour vérifier d'une part que les sujets-sources détenaient bien les informations que nous souhaitions collecter, et d'autre part que la formulation des questions était claire et sans équivoque. Nous avons conduit trois entretiens en phase de pré-test en utilisant un premier guide d'entretien. Nous avons cependant constaté durant ces entretiens que nous devions formuler plusieurs fois certaines questions. De plus, l'analyse de ces trois entretiens ne nous a pas permis de récolter toutes les informations utiles dans le cadre de nos travaux de recherche. Nous avons alors modifié le guide d'entretien en ajustant les questions en fonction de leur clarté et de leur pertinence. Cela nous a permis d'élaborer un nouveau guide d'entretien (annexe 4) qui nous a servi de support pour le reste des entretiens.

### 3.4. Validité interne de l'étude

La validité du construit d'une étude est nécessaire dans le domaine des Sciences de Gestion dans le cas de l'opérationnalisation de concepts théoriques relativement abstraits [Zaltman, Pinson et Angelmar, 1973]. « Le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décisions, algorithmes ou même d'heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables » [Miles et Huberman, 2003, *in* Thiétart, 2007, p.277].

Ainsi, dans le cadre d'une étude qualitative, les critères de validité de la recherche reposent principalement sur les notions de crédibilité et de transférabilité [Savoie-Zajc, 2000]. La crédibilité de la recherche est liée au caractère plausible de l'interprétation des données recueillies lors des entretiens semi-directifs dans la mesure où la réalité sociale est interprétée par les sujets-sources. Ainsi, la relation de confiance instaurée avec les sujets-sources grâce aux passerelles construites par les « parrains », tout en conservant une distance jugée acceptable, a permis de limiter le biais relatif à la dissonance entre les discours (*epoused theory*) et la mise en action (*theory in use*) de manière à crédibiliser davantage les données recueillies [Argyris, 1994]. En revanche, la notion de transférabilité permet de renforcer la validité de la recherche sur la base de la contextualisation des données recueillies pour améliorer la compréhension de l'interprétation faite de la réalité sociale.

L'objectif de l'étude qualitative est donc de fournir le plus de renseignements possibles relatifs aux différents contextes de travail dans lesquels évoluent les salariés permanents ETT [Savoie-Zajc, 2000]. De plus, la contextualisation des données recueillies affine la compréhension du chercheur des phénomènes étudiés [Campbell, 1984]. Le contexte des agences d'intérim dans lesquels nous avons interviewés des salariés permanents est synthétisé dans le tableau suivant.

**Tableau 16 - Le contexte des agences d'intérim**

<b>Agences</b>	<b>Directeur d'agence</b>	<b>Fonction recrutement</b>	<b>Fonction commerciale</b>	<b>Situation géographique</b>	<b>Evolution récente de l'effectif</b>
<b>A1</b>	Non	Oui	Non	Zone industrielle	6 démissions en 2012 sur le même poste, départ du directeur d'agence
<b>A2</b>	Non	Oui	Non	Centre-ville	2 remplacements pour congés maternité mi-2013
<b>A3</b>	Oui	Oui	Oui	Centre-ville	1 démission en 2013 et 1 changement de poste
<b>M1</b>	Oui	Oui	Oui	Zone industrielle	2 arrivées en 2013, 1 poste tournant sur 2 agences différentes
<b>M2</b>	Non	Oui	Non	Centre-ville	1 licenciement pour faute grave en 2011, arrivée d'un nouveau directeur d'agence en 2013
<b>R1</b>	Oui	Oui	Oui	Centre-ville	Effectif stable depuis 2012

### 3.5. Validité externe de l'étude

La validité externe d'une étude qualitative repose sur le processus même de recherche défini par le chercheur [Silverman, 2001]. Au-delà de cette caractéristique, la validité externe d'une étude repose sur les notions de généralisation et de transférabilité. Cependant, l'objectif de nos travaux de recherche ne réside pas dans la généralisation d'un concept théorique. Nous nous soucions alors de la notion de transférabilité, qui repose, dans le cas de notre étude qualitative, sur la contextualisation des données recueillies [Guba et Lincoln, 1994]. La description du contexte permet de « au-delà décrire le contexte duquel il s'agit, de pouvoir transposer les résultats obtenus » [David, 2004, in Thiétart et *al.*, 2007, p.287].

Nous constatons à la vue des différents contextes présentés que la tendance générale est à un contexte agence très fluctuant avec des effectifs instables et taux de turn-over interne élevés. Ainsi, pour nous assurer de la validité externe de notre étude qualitative, nous nous sommes basés sur deux éléments. Le terrain d'études dans un premier temps. De nombreux auteurs recommandent, en Sciences de Gestion, de recourir à plusieurs études de cas pour favoriser la notion de transférabilité [Einsenhart, 1989]. Nous avons donc choisi plusieurs études de cas, à savoir des agences d'intérim d'enseignes différentes pour que nos résultats soient représentatifs du secteur du travail temporaire. De plus, l'échantillon doit « reposer sur des concepts qui ont montré leur importance au regard des connaissances existantes » [Gobo, 2004 in Thiétart et al., 2007, p.292]. Nous constatons que le contexte de chaque agence est corrélé avec le climat de tensions qui règne dans le secteur de l'intérim, fluctuant et imprévisible. Notre terrain confirme la validité externe de notre étude qualitative et engendre la réplication littérale des résultats obtenus dans la mesure où nous avons limité le biais de représentativité [Yin, 2003]. La manière d'analyser les données collectées dans un second temps. Nous avons procédé à un codage thématique des données recueillies avant leur analyse. Nous rappelons que le codage permet de « couper d'examiner, de comparer, de conceptualiser et de catégoriser les données » [Strauss et Corbin, 1990, p.61]. Ainsi, le codage thématique permet de regrouper les données afin de les catégoriser et de préciser des relations entre des concepts théoriques mobilisés et des variables empiriques dans une démarche abductive [Glaser et Strauss, 1967]. L'utilisation d'un logiciel facilite ce codage [Giordano, 2003], nous avons procédé au codage des données par le biais du logiciel N'VIVO 10.

Ainsi, la méthode non structurée de notre étude qualitative, qui dissocie les phases de codage et d'analyse, permet une plus grande représentativité des phénomènes étudiés sur les sujets-sources. La méthode non structurée renforce la validité de l'étude [Cossette, 1994]. La spontanéité des données recueillies sont plus riches et génèrent des résultats plus représentatifs des phénomènes étudiés. Cette méthode ne permet pas de traiter d'un trop grand nombre de cas. Bien que n'ayons pas déterminé un nombre de sujets-sources *a priori*, nous rappelons que le point de saturation [Glaser et Strauss, 1967] ou d'achèvement [Rubin et Rubin, 1995] a été atteint après 16 entretiens semi-directifs.

### 3.6. *L'analyse des données*

Nous avons procédé à l'analyse du contenu des entretiens semi-directifs selon le principe de stabilité pour le codage des données [Weber, 1990]. Nous avons enregistré puis retranscrit les 16 entretiens sur informatique. Nous avons analysé 94 pages de retranscription. Le codage des données recueillies par le biais du logiciel N'VIVO 10 a permis une classification thématique des mots employés et de leurs sens. Puis, nous avons procédé à une analyse de contenu des entretiens qui consiste à « inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leurs nombre d'occurrence et de leurs associations » [Thiétart et *al.*, 2007, p.500]. L'analyse du contenu des entretiens semi-directifs nous permet alors d'expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Nous avons utilisé l'analyse thématique permettant alors de classer les mots ou groupes de mots se rapportant à un même thème, comme l'ont fait auparavant dans leurs travaux D'Aveni et MacMillan [1990] ou encore Dougherty et Bowman [1995]. Le choix des différentes thématiques s'est fait *a posteriori* au moment de l'analyse des données comme le préconisent Glaser et Strauss [1967]. L'analyse qualitative des données recueillies permet alors l'étude des sujets-source dans leur contexte pour en connaître les caractéristiques ; ainsi que la mise en relation des thématiques pour expliquer les comportements organisationnels des sujets-sources en fonction de la retranscription de leurs discours.

### 3.7. *Le procédé d'abstraction*

L'abstraction est la méthode qui permet la traduction des données empiriques en concepts théoriques. L'ensemble des données recueillies par les questionnaires ne peut être analysé à l'état brut [De Groot, 1969] et le procédé d'abstraction permet de donner une signification des concepts théoriques mobilisés bien que la signification ne puisse être complète [Zeller et Carmines, 1980]. Pour procéder au codage des données empiriques nous avons utilisé le principe du codage ouvert proposé par Strauss et Corbin [1980]. Le principe du codage ouvert est de regrouper les données similaires en catégories nommées en fonction des concepts et définitions théoriques mobilisés. Glaser [1978] soumet au chercheur en Sciences de Gestion d'utiliser des appellations qui lui sont propres désigné sous le terme *in vivo*. Nous avons dans un premier temps établi des « liaisons clefs » [Schatzman et Strauss, 1973] entre les données recueillies dans les questionnaires et les concepts théoriques mobilisés relatifs à l'engagement RSE et à la communication sociétale.

Puis dans un second temps la similarité des « phénomènes » a permis leur classification en plusieurs catégories sur le principe de la classification thématique [Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1984]. A la suite de quoi, nous avons pu émettre des propositions de recherche pour expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Les propositions de recherche, classées par thématique, permettent de répondre ainsi à la problématique de recherche générale.

## CONCLUSION DU CHAPITRE III

---

La réalité sociale observée est fonction de l'interprétation du contenu et de l'environnement de travail des salariés permanents des ETT. Le positionnement de l'approche qualitative « s'apparente aux préceptes des tenants de l'interactionnisme symbolique qui considèrent que l'authentique connaissance sociologique nous est livrée dans le point de vue des acteurs, quel que soit l'objet de l'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent le monde social » [Coulon, 1987, p.11]. Dans l'approche qualitative, le chercheur se positionne comme « l'interprète du phénomène étudié dans son contexte et son environnement naturel » [Stake, 1995, p.8]. Elle permet une « meilleure compréhension du phénomène décrit » [Lincoln et Guba, 1985, p.40] puisque « la recherche qualitative suppose que l'investigation se déroule dans un cadre ordinaire plutôt que dans des conditions superficielles comme pour l'expérimentation » [Marshall et Rossman, 1989 *in* Silverman, 1993, p.23]. Ainsi, pour une plus grande flexibilité des recherches et compte-tenu de tous ces paramètres, l'approche qualitative nous semble la plus pertinente pour nous permettre de répondre à la problématique de recherche générale. De plus, nos travaux de recherche sont intégrés dans une démarche abductive qui permet la mobilisation de concepts théoriques en parallèle de faits empiriques tirés de l'observation. Silverman [1993, p.22-23] a mis en exergue les caractéristiques générales d'une approche qualitative.

L'exploration hybride de nos travaux de recherche a pour objectif de formuler des propositions de recherche classées par thématique pour comprendre le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. La littérature relative au sujet de recherche évoque les freins institutionnels et psychologiques propres au secteur de l'intérim dans le processus d'opérationnalisation de l'engagement RSE. Cet engagement repose sur l'adhésion de tous les acteurs internes dont les pratiques peuvent ne pas converger vers les mêmes intérêts : l'objectif de la direction est d'adapter l'entreprise à son environnement en produisant des discours pour légitimer les décisions prises ; les managers de proximité sont des acteurs opérationnels des décisions stratégiques et concrétisent l'atteinte des objectifs ; les collaborateurs sont chargés de suivre les directives des managers pour l'opérationnalisation des décisions stratégiques [Dejoux et Dietrich, 2005].

**Tableau 17 - Les visions d'une recherche qualitative**

Versions	Caractéristiques
1	Prendre le point de vue du sujet Décrire les situations quotidiennes dans le détail Comprendre les actions et les significations dans leur contexte social Privilégier les <i>designs</i> de recherche ouverts et relativement peu structurés Eviter d'introduire des concepts et théories trop tôt dans le processus de recherche
2	Utiliser des contextes quotidiens plutôt que les conditions expérimentales Plusieurs modes de collecte de données (parmi lesquels observations et entretiens non-directifs) Préférence pour une collecte de données non structurée (pas d'hypothèses préalables) Intérêt pour les microsituations de la vie sociale Intérêt pour la signification et les fonctions de l'action sociale Hypothèse que la quantification joue un rôle secondaire
3	Préférence pour des données qualitatives Préférence pour des données issues de situations naturelles Préférence pour la signification plutôt que les comportements Rejet des sciences naturelles comme modèle Préférence pour un approche inductive voire abductive génératrice d'hypothèses
4	Préférences pour des situations naturelles comme sources primaires de données Fidélité au phénomène étudié Usage de méthodologies inductive ou abductive
Prescriptive	La recherche qualitative doit être prioritairement tirée par la théorie plutôt que déterminée par des considérations techniques Il faut reconnaître que les acteurs sociaux produisent aussi des « théories de l'action » Il faut remettre en question le raisonnement de sens commun utilisé dans la définition des variables Il faut privilégier les données issues de situations naturelles et le point de vue des acteurs eux-mêmes

Silverman D., *Qualitative social research*, p.22-23, 1993

La mise en œuvre de l'engagement RSE véhiculé par la communication sociétale implique de nombreux ajustements organisationnels [Déjean et Gond, 2004 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Gond et Igalens, 2008, 2012]. Le déficit de connaissance qui entoure le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise nous conduit à une étude empirique [El Akremi, Dhaouadi et Igalens, 2008 ; Gond, 2011]. Le secteur de l'intérim est intéressant dans la mesure où les centres de profit sont très autonomes [Payaud et Martinet, 2010]. Les résultats de l'étude empirique sont présentés dans le **chapitre IV** de cette seconde partie.

**PARTIE 2**  
**L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES**  
**DE TRAVAIL TEMPORAIRE**

**CHAPITRE IV**

**LES RESULTATS DE**  
**L'ETUDE EMPIRIQUE**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE IV

---

Au-delà de la réflexion stratégique, l'engagement RSE repose sur son opérationnalisation managériale. Malgré la multitude de définitions liées à ce concept, la norme ISO 26 000 propose un schéma général d'analyse applicable aussi bien à l'entreprise qu'aux milieux académiques et institutionnels. L'objectif de la RSE présenté dans ce schéma est de prendre en considération les intérêts des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

A travers cet objectif, la RSE permet d'intégrer la dimension éthique dans la conduite des affaires. Même si le développement progressif de la réflexion au fil des décennies a fait s'opposer deux courants de pensées : les libéraux qui estiment que l'entreprise capitaliste ne peut avoir pour autre responsabilité que le profit et la rémunération des actionnaires ; à l'inverse des néo-classiques qui pensent que la responsabilité de l'entreprise va au-delà de la maximisation du profit et du simple respect des obligations légales ; la RSE s'est fortement développée tant au niveau théorique que managérial.

Pour atteindre le niveau de performance sociétale (globale), l'entreprise doit intégrer la démarche à tous les niveaux hiérarchiques (stratégiques et opérationnels) et mobiliser les parties prenantes internes autour du sens de la RSE. De nature volontaire ou contraignante, l'ensemble des collaborateurs doit s'approprier la démarche RSE pour garantir les conditions de réussite de sa mise en œuvre opérationnelle. La fonction RH en qualité de partenaire stratégique est un levier puissant de mobilisation des ressources humaines pour l'engagement RSE de l'entreprise. La fonction RH qui adapte ses pratiques de gestion devient une fonction socialement responsable. Cependant, malgré le développement des contributions empiriques et managériales basées sur les retours d'expérience, la littérature académique fait état d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise (pratiques de *greenwashing* et de *socialwashing*). La RSE est considérée comme une stratégie de communication symbolique et superficielle, non suivie des pratiques professionnelles, dont l'objectif n'est que réputationnel. Au-delà effectivement d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise, l'engagement RSE permet de diminuer les coûts cachés liés à la dégradation de la gestion des ressources humaines et d'encadrer elle-même ses actions en limitant l'intervention des pouvoirs publics.

L'objectif de l'engagement RSE est de reconnaître la responsabilité des impacts négatifs de l'activité de l'entreprise. Ainsi, plus l'entreprise a des externalités négatives envers la société civile, plus elle est incitée à reconnaître sa responsabilité et à s'engager dans une démarche RSE.

L'intérim constitue une nouvelle relation d'emploi en réponse à la nécessaire flexibilité salariale externe recherchée par l'entreprise suites aux différentes mutations économiques, sociales, technologiques et environnementales. L'environnement externe est alors plus complexe, incertain et imprévisible. Le contrat de travail temporaire, bien que juridiquement encadré et socialement accepté, ne constitue pas la norme en matière de droit du travail, et l'éclatement de l'emploi génère de la vulnérabilité sociale pour les intérimaires, qualifiée de population sensible et marginale. A la demande de la société civile et de manière à être proactives en matière de RSE, les ETT s'inscrivent dans une démarche RSE pour protéger les intérêts des intérimaires. La littérature précise toutefois que le secteur de l'intérim n'est pas favorable à l'application des principes de la RSE et fait état d'un décalage manifeste entre la communication sociétale des ETT et leurs pratiques réelles. Devant le déficit de données relatives à ce décalage dans la littérature, nous avons conduit une étude empirique dont l'objectif est de répondre à la problématique de recherche générale et aux questions de recherche suivantes :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre étude empirique.

La **section I** de ce chapitre présente les résultats de l'analyse de la communication sociétale des ETT pour répondre à la première question de recherche. La **section II** expose les résultats de l'étude quantitative pour répondre à la deuxième question de recherche. Nous présentons enfin dans la **section III** les résultats de l'étude qualitative pour répondre à la troisième question de recherche.

## **Section I - La communication sociétale des ETT**

### 1. Le rapport RSE/Développement Durable

#### *1.1. La grille d'analyse de la communication sociétale*

La revue de littérature nous indique une corrélation entre la sensibilité du secteur d'activité et la communication sociétale de l'entreprise. Ainsi, plus les entreprises d'un même secteur d'activité génèrent des externalités négatives pour les parties prenantes, plus leur communication sociétale, volontaire et déclarative, est élevée [Wiseman, 1982 ; Adams, 2004]. De plus, de manière à légitimer le secteur d'activité, la communication sociétale repose sur la reproduction des mêmes schémas productifs [Meyer et Rowan, 1977].

Nous avons alors analysé sur la base de la grille d'analyse d'Oxibar [2003] les rapports RSE/Développement Durable des ETT Adecco (2012 et 2013), Manpower (2013) et Randstad (2011, 2012 et 2013) disponibles au grand public sur leur site internet respectif. Nous avons procédé à l'analyse de contenu thématique de ces six sources à l'aide du logiciel de traitement qualitatif des données N'VIVO 10. L'analyse nous a permis d'identifier l'orientation de la communication sociétale des ETT.

**Tableau 18 - Les références par source**

Nom	Références
Randstad Rapport RSE 2013	34
Randstad Rapport RSE 2012	33
Randstad Rapport RSE 2011	23
Manpower Rapport RSE 2013	50
Adecco Rapport RSE 2013	55
Adecco Rapport RSE 2012	85

Tableau 19 - Grille d'analyse de la communication sociétale des ETT

	ENVIRONNEMENT					RESSOURCES HUMAINES					PRODUITS				SOCIÉTÉ CIVILE				RELATIONS D'AFFAIRES ETHIQUE	AUTRES	TOTAUX		
	Ppollution	Recyclage	Energie	Esthétique des sites	Certification	Autres	Hygiène et sécurité	Formation	Rémunération	Relations Sociales	Restructurations	Autres	R&D	Qualité	Sécurité	Autres	Arts	Education				Humanitaire Santé	Autres
Monétaire																							
Numérique							X	X		X		X	X					X	X	X			
Littérale	X	X	X		X		X	X		X		X		X			X	X		X			
Bonne	X	X	X		X		X	X		X		X					X	X		X			
Neutre													X	X					X				
Mauvaise							X	X		X		X											
Profondeur 1							X	X		X		X	X										
Profondeur 2																	X	X	X	X			
Profondeur 3	X	X	X		X																		
Profondeur 4 +																							

La communication sociétale des ETT accorde ainsi une large profondeur à la catégorie « Ressources Humaines » en fournissant des informations littérales négatives sur les caractéristiques de la population intérimaire ; et des informations littérales positives sur l'action des ETT envers la protection des intérêts de la population intérimaire afin de limiter au maximum les externalités négatives générées par le secteur de l'intérim. La communication sociétale des ETT met ainsi en valeur la partie prenante la plus concernée par les externalités négatives, à savoir les intérimaires [Donaldson et Preston, 1995 ; Fombrun, 1996, Roberson et al., 2005]. Les informations relatives à l'éthique des affaires ont une profondeur moyenne et concernent les relations entre les ETT et leurs fournisseurs/clients. Les informations environnementales ont enfin une faible profondeur et concernent les engagements liés à la réduction de la pollution par l'utilisation de matériaux recyclés.

La communication sociétale des ETT s'inscrit alors dans une logique relationnelle de défense des intérêts des intérimaires en vue de construire et d'entretenir une relation professionnelle [Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015]. Nous formulons la première question de recherche : **Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

### *1.2. Les thématiques de l'engagement sociétal des ETT*

L'analyse de la communication sociétale des ETT nous a ainsi permis d'identifier quatre thématiques communes à chacune des ETT. Ces thématiques, piliers de la RSE, constituent l'engagement sociétal des ETT envers les intérimaires et la société civile [Gond et Igalens, 2014].

**Tableau 20 - Les quatre thématiques de la communication sociétale**

Thématique	Sources	Références
Bien-être	6	52
Discrimination	6	67
Insertion	6	93
Stabilité	6	50

**Tableau 21 - Les quatre thématiques par source**

	1 : Bien-être	2 : Discrimination	3 : Insertion	4 : Stabilité
A : Adecco Rapport RSE 2012	20	19	22	19
B : Adecco Rapport RSE 2013	9	12	17	12
C : Manpower Rapport RSE 2013	9	7	19	11
D : Randstad Rapport RSE 2011	4	5	10	3
E : Randstad Rapport RSE 2012	4	12	14	2
F : Randstad Rapport RSE 2013	6	12	11	3
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>67</b>	<b>93</b>	<b>50</b>

Les quatre engagements sociétaux pris par les ETT envers les intérimaires sont alors les suivants (par ordre d'importance dans la communication sociétale) :

- favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi (jeunes sans diplômes, seniors, travailleurs handicapés) ;
- lutter contre toutes les formes de discrimination dans l'accès à l'emploi (âge, sexe, appartenance religieuse) ;
- favoriser le bien-être des intérimaires notamment par la prévention et la réduction des risques liés aux accidents du travail (écoute et soutien des intérimaires) ;
- construire des trajectoires professionnelles stables et durables (enchaînement de missions, intérim longue durée).

Chacune des ETT possède une direction « RSE/Développement Durable » pilotant au sein de l'organisation la stratégie RSE qui repose principalement sur ces quatre engagements. Nous avons pu constater une certaine constance dans les rapports RSE/Développement Durable de chacune des ETT, aussi bien dans les thématiques abordées que dans les normes de présentation. Certains paragraphes ont ainsi été formulés à l'identique d'une année sur l'autre. Cette constance révèle la volonté d'intégrer et de déployer dans toute l'entreprise l'engagement RSE décliné en codes de bonne conduite, en relations partenariales et en engagements chiffrés. Nous présentons quelques passages des derniers rapports RSE/Développement Durable Adecco, Manpower et Randstad, citant ces engagements sociétaux

## 2. Les piliers de l'engagement RSE dans la communication sociétale

### 2.1. *L'insertion professionnelle et sociale*

#### < Adecco Rapport RSE 2013 >

NOUS NOUS ENGAGEONS À FACILITER L'INSERTION DE 40.000 PERSONNES FRAGILISÉES EN 3 ANS

NOUS NOUS ENGAGEONS À INTÉGRER PLUS DE 100 000 JEUNES DE MOINS DE 26 ANS DANS LA VIE ACTIVE EN 3 ANS

Garantir à tous un égal accès à l'emploi

l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, puis pour l'emploi des plus fragiles

Promouvoir la diversité. Le groupe Adecco a développé une politique diversité, afin de donner à tous et notamment aux publics en difficulté, un accès égal à l'emploi et de valoriser ainsi tous les talents.

l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap et l'insertion des jeunes.

Contrat de génération

Parce que le handicap n'est pas un obstacle à l'emploi.

Parce qu'il est nécessaire de lutter contre les exclusions.

L'objectif d'Adecco et de ses partenaires est d'apporter aux candidats fragiles, aux clients et aux territoires une offre spécialisée en matière d'insertion.

Garantir à tous un égal accès à l'emploi

#### < Manpower Rapport RSE 2013 >

En cela, nous voulons créer chaque jour les conditions d'un avenir professionnel juste et ouvert pour tous les individus en œuvrant pour l'égalité des chances devant l'emploi.

NOUS FAVORISONS LA COHÉSION SOCIALE

Puissant facteur d'intégration, l'emploi contribue à la cohésion sociale

en agissant en faveur des publics qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi,

L'EMPLOI RESPONSABLE AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ ET DE LA COHÉSION SOCIALE

Les grands objectifs de notre politique diversité/non-discrimination

La promotion de la diversité et de non-discrimination

L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

L'ÉGALITÉ DES CHANCES

JEUNES, SÉNIORS : LA COMPÉTENCE N'EST PAS D'ÂGE

LES JEUNES : ENTRER DANS LA VIE ACTIVE

L'EMPLOI DES SÉNIORS, UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET L'INSERTION DES JEUNES EN DIFFICULTÉ

PERSONNES HANDICAPÉES : LEVONS LES OBSTACLES À L'EMPLOI

NOTRE STRATÉGIE "TRAVAILLEURS HANDICAPÉS"

L'accord "handicap" en faveur des salariés intérimaires prévoit des actions

HANDICAPABLE, NOTRE POLITIQUE VIS-À-VIS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS INTÉRIMAIRES

UN ENGAGEMENT HISTORIQUE : L'INSERTION PROFESSIONNELLE

< Randstad Rapport RSE 2013 >

principe 1 : égalité des chances

la diversité intégrée au système de management par la qualité

promotion de la diversité

Pour promouvoir la diversité, le groupe Randstad en France a développé de nombreux outils :

- Formation du management à la gestion de la diversité, la non-discrimination et l'égalité professionnelle femmes/hommes.

insertion des personnes en situation de handicap

les salarié-e-s intérimaires en situation de handicap

Depuis 2005, la loi fait obligation aux établissements de plus de 20 salarié-e-s d'employer au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap. Nous mettons en place des actions spécifiques pour aider nos clients à atteindre cet objectif :

- actions de sensibilisation : intervention auprès des comités de direction, managers de proximité et équipes opérationnelles ; accompagnement à l'accueil d'un collaborateur handicapé...

- communication : accompagnement dans la définition de plans d'actions, proposition de messages, d'événementiels, d'affiches, d'articles, etc.

- candidats : validation des compétences et mise en œuvre de parcours de formation adaptés, coaching, accompagnement de nos clients sur les aménagements de poste, aide au reclassement des collaborateurs intérimaires accidentés du travail...

Un plan d'action portant sur le contrat de génération remplacera en 2014 l'accord d'entreprise sur les seniors, signé le 18 décembre 2009 pour trois ans avec les partenaires sociaux

Dans ce contexte, le groupe Randstad en France facilite l'insertion professionnelle des jeunes en leur donnant accès à de premières expériences professionnelles et en les formant à des métiers qui recrutent.

l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable

insertion des seniors et des femmes

insertion des jeunes

## 2.2. La lutte contre les discriminations

< Adecco Rapport RSE 2013 >

NON-DISCRIMINATION

la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, son corollaire,

La non-discrimination au travail figure au cœur même du principe fondamental d'égalité,

Lutter contre toutes les discriminations

Promouvoir la diversité

faire du refus des discriminations une exigence professionnelle pour tous les salariés

- réparer les situations individuelles en cas de situation discriminatoire.

Réaffirmation des engagements du groupe Adecco en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Parce qu'il est nécessaire de lutter contre les exclusions.

Garantir à tous un égal accès à l'emploi

< Manpower Rapport RSE 2013 >

en combattant sans cesse les conventions et les discriminations,  
 la lutte contre les discriminations,  
 En garantissant des processus de recrutement qui ne laissent aucune place à la discrimination,  
 en agissant en faveur des publics qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi,  
 Les grands objectifs de notre politique diversité/non-discrimination  
 La promotion de la diversité et de non-discrimination  
 L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT  
 L'ÉGALITÉ DES CHANCES

< Randstad Rapport RSE 2013 >

principe 1 : égalité des chances  
 labels français et européen sur l'égalité professionnelle femmes/hommes  
 dialogue social autour de l'égalité professionnelle femmes/ hommes  
 convention pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes  
 la lutte contre les discriminations  
 Un argumentaire client pour prévenir le risque de discrimination est à la disposition de chaque agence, comme outil de référence à usage interne. Il prodigue des conseils sur les bons réflexes à adopter face à une demande client susceptible d'être considérée comme discriminante.  
 Afin d'accroître l'efficacité de son engagement contre les discriminations, le groupe Randstad en France a mis en place en 2009 un comité anti-discrimination (« CAD »),  
 Pour promouvoir la diversité, le groupe Randstad en France a développé de nombreux outils :  
 • Formation du management à la gestion de la diversité, la non-discrimination et l'égalité professionnelle femmes/hommes.  
 • Formation de la Direction RSE et des membres du comité antidiscrimination sur un module « non-discrimination » de niveau expert.  
 l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable  
 lutte contre l'homophobie  
 fait religieux

*2.3. Le bien-être des intérimaires*< Adecco Rapport RSE 2013 >

la prévention-sécurité au travail,  
 Préserver la santé et la sécurité au travail  
 Le maintien de l'intégrité physique et mentale au travail de l'ensemble de ses salariés, permanents et intérimaires, représente pour le groupe Adecco une priorité et un enjeu absolu.  
 préserver la santé et d'assurer le bien-être de tous ses collaborateurs,  
 La prévention des risques professionnels  
 une prévention efficace des risques professionnels  
 La sécurité c'est l'affaire de chacun, tous ensemble  
 Bien-être et Performance  
 Préserver la santé et la sécurité au travail

[< Manpower Rapport RSE 2013 >](#)

un engagement de tous les instants en matière de sécurité et de santé

**NOUS AGISSONS POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS**

le logement des salariés, parce que l'emploi s'inscrit dans un espace, celui de la ville et de l'existence quotidienne de l'entreprise et de ses collaborateurs [voir encart],

- l'assistance sociale, pour favoriser l'insertion, et le rebond en cas d'accident de vie notamment, en partenariat avec le FASTT,
- la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale [voir encart],

Mais aussi... en aidant nos collaborateurs à partir en vacances ! Salariés intérimaires et permanents ont accès au Comité d'entreprise de Manpower.

**NOUS AGISSONS POUR LA SANTE ET LA SECURITE DES SALARIES**

**PRÉVENIR ET MAÎTRISER LES RISQUES**

Assurer la protection de l'intégrité physique et mentale de nos salariés. Réduire le nombre d'accidents du travail et éviter le développement de maladies professionnelles.

Agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail pour assurer le bien-être des salariés

Accompagner la remise à l'emploi de nos collaborateurs victimes d'accidents graves.

**SÉCURITÉ ET SANTÉ DES SALARIÉS INTÉRIMAIRES : UNE ATTENTION CONSTANTE**

**LA SÉCURITÉ, SUJET PERMANENT DE MOBILISATION**

[< Randstad Rapport RSE 2013 >](#)

principe 2 : valorisation des conditions de vie au travail

la préservation de la santé et la garantie de la sécurité de nos collaborateurs

Le groupe Randstad en France est depuis plus de vingt ans fortement engagé sur la santé et la sécurité de ses collaborateurs.

Capsecur Conseil, filiale spécialisée sur la sécurité au travail, intervient auprès des entités du groupe, mais aussi de grands comptes nationaux. Le groupe Randstad s'est fixé pour objectif de devenir la référence de son secteur en matière de prévention.

le management de la sécurité au sein du groupe Randstad en France

la semaine de la sécurité et de la santé au travail

Les tests et actions de formation en ligne sont un moyen d'action efficace : nul ne peut être délégué s'il n'a pas obtenu de résultat satisfaisant aux tests, et si nécessaire après avoir suivi une formation en ligne.

#### 2.4. La stabilité de l'emploi

##### < Adecco Rapport RSE 2013 >

###### TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

des trajectoires professionnelles positives pour tous.

un acteur engagé dans le combat pour l'emploi

**NOUS NOUS ENGAGEONS À TROUVER UN EMPLOI DURABLE À 130 000 PERSONNES EN 3 ANS**

Bâtir des trajectoires professionnelles positives

Pour chacun de nos collaborateurs et candidats, nous nous efforçons de trouver une solution d'emploi correspondant à leurs attentes et compétences.

permettre à chacun de bénéficier de parcours professionnels sécurisés et enrichissants, que le développement de l'employabilité est l'un des axes majeurs de notre politique de responsabilité. Développer les parcours professionnels

La formation est un axe fort de la politique Ressources Humaines du groupe Adecco.

Accompagner la mobilité géographique et fonctionnelle

Les trajectoires professionnelles au cœur de nos activités.

##### < Manpower Rapport RSE 2013 >

nous aidons chaque individu à construire son propre chemin professionnel pour qu'il puisse, de manière directe ou indirecte, accéder à un emploi durable.

la construction de parcours professionnels pour un accès à l'emploi durable.

**ACCOMPAGNER CLIENTS ET CANDIDATS POUR SÉCURISER LE RECRUTEMENT**

**ACCOMPAGNER LES HOMMES ET LES FEMMES**

**NOUS CONCEVONS DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

nous dynamisons les parcours professionnels au sein des bassins d'emploi, au bénéfice partagé des entreprises et des travailleurs.

favoriser le développement de l'expérience et l'employabilité des salariés permanents ou intérimaires

faciliter l'intégration à l'emploi, la professionnalisation, le développement des compétences, l'évolution et le maintien dans l'emploi.

**NOUS CONSTRUISONS DES TREMPLINS VERS L'EMPLOI**

##### < Randstad Rapport RSE 2013 >

l'attraction et le développement de talents

accompagner nos collaborateurs intérimaires sur chacun de leurs postes

De la première prise de contact à la fin de chaque mission, nous nous efforçons de prendre en compte les attentes de nos collaborateurs intérimaires en veillant à l'adéquation de leur profil aux offres que nous leur proposons, et en développant leur employabilité.

un engagement déterminé pour la formation continue de tous nos collaborateurs et collaboratrices

### 3. Des engagements sociétaux conformement aux attentes des parties prenantes ?

#### 3.1. *L'insertion et la discrimination*

La discrimination et l'intolérance constituent des problèmes sociétaux majeurs. L'inégalité est une des principales conséquences de notre système social. La société civile réclame des entreprises davantage de justice sociale et de respect pour les individus quels que soient leur culture, leur religion, leur histoire, leur sexe et leur sexualité [Michaels, 2009]. La diversité devient une catégorie managériale de gestion des inégalités. La RSE occupe une place centrale dans la promotion de la diversité et les engagements sociétaux traduisent la volonté des ETT de promouvoir des bonnes pratiques en termes d'anti-discrimination et de lutte contre le racisme, le sexisme, l'homophobie et le handicap. En signant notamment la Charte de la Diversité, les ETT respectent deux grands principes de la diversité : promouvoir le principe de non-discrimination et refléter la diversité de la société française dans leurs effectifs [Bereni, 2009]. Initialement soutenu par les associations, le monde académique et institutionnel, le management de la diversité a été pris en considération par le monde économique aux Etats-Unis dans les années 1980 pour favoriser l'égalité des chances (*Equal Employment Opportunity*) et la discrimination positive (*Affirmative Action*). Il s'est développé en France au début des années 2000 dans le cadre du renforcement de la juridiction antidiscriminatoire. Les entreprises peuvent, par le biais de l'engagement RSE, promouvoir et adapter la justice sociale à la logique du marché économique. De plus, les ETT y trouvent un intérêt économique. Cela leur permet en effet, face au vieillissement des populations et à la pénurie de main-d'œuvre, d'accéder à des nouvelles ressources [Bébéar, 2004]. La diversité constitue un levier de performance globale pour les ETT, la discrimination représente un obstacle au recrutement des meilleures compétences [Becker, 1959]. Enfin, la diversité et l'insertion professionnelle et sociale des personnes les plus défavorisées sont deux dimensions importantes de la notion RSE.

#### 3.2. *Le bien-être des intérimaires*

L'éclatement de la relation d'emploi et le changement régulier d'environnements de travail sont vécus comme une expérience traumatisante pour les intérimaires [Lacroux, 2008]. Cela constitue également un facteur de risque d'accidents du travail pour les intérimaires.

La RSE intègre les notions de satisfaction et de bien-être au travail dans sa conception utilitariste par la prise en compte des attentes et des intérêts des parties prenantes [Capron, 2007]. Les accidents du travail touchent généralement de façon plus importante les nouveaux embauchés. Les intérimaires se trouvent constamment dans une telle situation. Les procédures d'accueil dont ils bénéficient sont aussi parfois réduites au minimum. De plus, l'information, la formation et les moyens nécessaires à la bonne réalisation de leur mission ne leur sont pas toujours bien fournis [Glaymann, 2005]. Les intérimaires sont confrontés à des situations à risques ou à des conditions de travail difficiles [Lacroux, 2008].

**Tableau 22 - Indicateurs des risques d'accidents du travail (AT)**

	<b>Taux de fréquence AT</b>	<b>Indice de gravité AT</b>	<b>AT mortels</b>	<b>Proportion d'ouvriers</b>
<b>Travail temporaire</b>	49,0	26,7	44	76%
<b>Moyenne nationale tout secteur</b>	24,3	16,8	NC	34%

Source Ministère du Travail et de l'Emploi, 2011

### *3.3. La stabilité de l'emploi*

Dans un contexte de crise économique et d'incertitude des marchés, le travail est un indicateur d'intégration sociale et de bien-être. Les ETT démontrent leurs actions contre la précarité et l'exclusion sociale. Cela se traduit par la volonté de s'engager en faveur de la « Construction de trajectoires professionnelles stables et durables ». L'éclatement de la norme salariale que constitue le travail temporaire est perçu comme une forme de dégradation des acquis sociaux et favorise la pauvreté économique [Bérout et Bouffartigue, 2009].

Les ETT luttent contre ces risques en faisant la promotion de l'enchaînement des missions, des formations professionnelles pour augmenter l'employabilité des intérimaires et diversifient leur activité au recrutement en CDD et CDI.

Tableau 23 - La synthèse des engagements RSE dans l'intérim

	<b>Adecco</b>	<b>Manpower</b>	<b>Randstad</b>
<b>Discrimination</b>	Création du pôle « Lutte contre les discriminations », signature d'un accord cadre contre les discriminations, garantir à tous un accès égal à l'emploi, recruter les intérimaires sur la base de leurs compétences, égalité de traitement, développement de projets professionnels favorisant la diversité, recruter sans discrimination, signature d'une charte de la diversité	Favoriser la diversité des profils et des origines dans les recrutements, ouverture à la diversité dans les recrutements internes et externes, n'inclure aucun critère discriminant dans le processus de recrutement	Signature de la charte de la diversité, promotion de l'égalité des chances, prise en compte des compétences des intérimaires tout en respectant leurs différences, éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession, label Diversité, interdiction de toute pratique dite discriminatoire dans l'accès à l'emploi et à la formation
<b>Insertion</b>	Création du pôle « Handicap et compétences », département « Emploi et Insertion », développement de projets professionnels favorisant l'insertion, recruter les intérimaires sur la bases de leurs seules compétences, développer les expériences	Signature d'une convention favorisant l'embauche de jeunes peu ou pas qualifiés, Manpower Egalité des Chances, Manpower Insertion et Handicap, détecter les compétences pour ouvrir à tous les intérimaires des perspectives et des accès à différents environnements de travail, fondation Manpower pour les jeunes en difficultés, égalité des chances et de traitement dans les relations professionnelles	Promotion de l'égalité des chances, label Egalité professionnelle Hommes/Femmes, Institut Randstad l'égalité des chances, garantir l'intégrité physique et moral de tous les intérimaires, éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, bâtir des relations de travail dans le respect mutuel, aide au handicap et à l'invalidité

	<b>Adecco</b>	<b>Manpower</b>	<b>Randstad</b>
<b>Stabilité</b>	Favoriser les enchainements de missions, sécuriser le parcours social et professionnel, augmenter l'employabilité à travers la formation, proposer des missions qui ressemblent aux intérimaires	Création du DIF pour les intérimaires, bâtir des conditions individuelles et professionnelles pour un accès durable sur le marché de l'emploi à chaque intérimaire, aider chaque intérimaire à construire durablement son propre parcours professionnel	Mise en place d'un dialogue social pour favoriser l'évolution professionnelle des intérimaires, favoriser l'enchaînement des missions, propositions d'actions de formations aux intérimaires pour augmenter leur employabilité
<b>Bien-être</b>	Lancement de la démarche « Prévention sécurité », politique de sensibilisation des intérimaires et des entreprises clientes aux risques d'accidents du travail, faire de la sécurité une compétence professionnelle à part entière, tests de « chasse aux risques » en agence, fourniture d'EPI, réunions de prévention sécurité en agence, visite médicale de pré-embauche	Programme « Prévention Sécurité », visite sur site pour l'évaluation des conditions nécessaires au respect de la santé et de la sécurité des intérimaires, droit d'interruption volontaire de missions réputées dangereuses, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, tenue de réunions sécurité en agence, sensibiliser les entreprises clientes aux risques d'accidents du travail	Valorisation des conditions de vie au travail, les conditions de travail doivent garantir la santé et la sécurité des intérimaires ainsi que leur bien-être au travail, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, contrôle médical de tous les intérimaires de plus de 45 ans, formation des intérimaires aux risques présents dans les entreprises, comité pour la prévention et la sécurité au travail

### 3.4. Analyse générale de la communication sociétale des ETT

En réponse à la première question de recherche, les ETT ont intégré un des principes de la RSE en plaçant les engagements sociétaux au cœur de leur démarche. L'engagement sociétal constitue en effet le pilier de tout engagement RSE [Berger-Douce, 2007]. La communication sociétale des ETT inclut le principe initial de la relation entre la partie prenante concernée et son environnement [Thévenet, 1992]. L'engagement RSE fait partie intégrante des préoccupations stratégiques des ETT. A ce titre, l'objectif de la communication sociétale des ETT est double : dans une optique réactive (défensive) de stratégie communicationnelle améliorer leur image dégradée par les externalités négatives générées ; dans une optique proactive (offensive) démontrer leur capacité à encadrer elles-mêmes leurs actions pour en limiter l'intervention politique dans la protection des intérêts des intérimaires [Commenne, 2006 ; de la Broise et Lamarche, 2006 ; Lamarche, 2006]. La communication sociétale des ETT intègre les cinq indicateurs de l'entreprise socialement responsable à dominante sociale : un service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital, une dynamique participative intégrant plusieurs parties prenantes, une limitation de la distribution des bénéfices [Martinet, 2007]. L'engagement RSE reflète la volonté des ETT d'être davantage impliquées socialement et insérées localement sur leur bassin d'emploi, d'engager des actions qui vont au-delà des obligations juridiques en matière de RSE et de GRH en adoptant des attitudes qui ne sont pas que communicationnelles. Les ETT ont trouvé un compromis entre l'entreprise dite *friedmanienne* et « l'entreprise sociale », qui peut être définie comme une entreprise ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires [Defourny, 2006]. La communication sociétale des ETT intègre des équilibres fragiles de manière à protéger les intérêts des parties prenantes les plus proches de l'activité économique [Gavard-Perret, 2000]. La communication sociétale traduit un engagement fort des ETT dans la RSE et la protection des intérêts des parties prenantes impactées de manière négative par leur activité. Cependant, l'entreprise qui communique sur son engagement responsable est d'autant plus exposée aux critiques lorsque ces pratiques réelles ne sont pas conformes avec son engagement RSE véhiculé par la communication sociétale. La crédibilité de l'engagement RSE repose sur des pratiques concrètes. Nous nous sommes alors interrogés sur les pratiques réelles et concrètes des ETT.

## **Section II - Les résultats de l'étude quantitative**

### 1. Le questionnaire

#### *1.1. L'élaboration du questionnaire*

Nous nous sommes appuyés sur les thématiques identifiées dans la communication sociétale des ETT, ainsi que sur les attentes des intérimaires issues de la littérature pour élaborer notre questionnaire. Nous avons ainsi pu générer 9 items qui constituent l'échelle RSE des ETT.

- les ETT recrutent les intérimaires sans discriminations (âge, sexe, handicap, appartenance religieuse) ;
- les ETT aident les personnes en difficultés à travailler (personnes sans diplômes, séniors, jeunes) ;
- les ETT accompagnent les intérimaires vers un emploi stable et durable (CDI, CDD, enchaînement de missions) ;

La thématique relative au bien-être des intérimaires a été décomposée en 6 items :

- les missions proposées par les ETT correspondent toujours aux attentes des intérimaires ;
- les ETT ont le sens du service avec leurs intérimaires (à leur écoute) ;
- les ETT se préoccupent toujours du bien-être et des conditions de travail des intérimaires ;
- les ETT traitent les intérimaires avec respect et confiance ;
- les entreprises traitent les intérimaires avec respect et confiance ;
- les ETT travaillent au quotidien pour améliorer le statut social des intérimaires.

L'échelle de Likert mesure le degré d'accord ou de désaccord avec chaque item à l'aide de cinq propositions : pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2), ni en accord ni en désaccord (3), plutôt d'accord (4), tout à fait d'accord (5). L'objectif de cette échelle est de mesurer le degré de perception de chaque item par les intérimaires. L'agrégation des données perceptuelles présente l'image des ETT. Cela nous indique dans un premier temps la portée de du déploiement de l'engagement RSE.

## 1.2. La fiabilité du questionnaire

Après avoir généré les items, nous avons procédé à l'analyse de la fiabilité du questionnaire en respectant les étapes du paradigme de Churchill [1979]. Avant de mesurer la fiabilité de l'instrument de mesure avec le coefficient Alpha de Cronbach, la littérature recommande au chercheur de s'assurer que le concept étudié est bien unidimensionnel en procédant à une analyse factorielle.

### 1.2.1. L'analyse factorielle

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
service	1,000	,622
discrimination	1,000	,864
insertion	1,000	,486
bien-être	1,000	,543
respect agence	1,000	,452
statut	1,000	,563
stabilité	1,000	,397

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
statut	,744	
bien-être	,728	
service	,677	
respect agence	,666	
insertion	,641	
stabilité	,562	
discrimination		,829

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
service	,789	
statut	,695	
bien-être	,687	
stabilité	,629	
respect agence	,531	
discrimination		,928
insertion		,556

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

**Matrice de tranformation des composantes**

Composante	1	2
1	,868	,496
2	-,496	,868

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La méthode de rotation VARIMAX avec normalisation de Kaiser a extrait deux composantes de l'analyse en composantes principales :

- la composante « mission » : les missions proposées par les ETT correspondent toujours aux attentes des intérimaires ;
- la composante « respect entreprise » : les entreprises traitent les intérimaires avec respect et confiance.

L'analyse factorielle assure dans un premier temps la dimensionnalité de l'instrument de mesure. Nous présentons le tableau de la variance totale expliquée pour identifier les items qui expliquent la variance totale. A la suite de quoi, nous vérifions la cohérence interne de l'instrument de mesure en calculant le coefficient Alpha de Cronbach.

**Tableau 24- Variance totale expliquée**

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,890	41,285	41,285	2,890	41,285	41,285	2,434	34,778	34,778
2	1,037	14,817	56,102	1,037	14,817	56,102	1,493	21,324	56,102
3	,869	12,412	68,514						
4	,629	8,988	77,502						
5	,559	7,993	85,494						
6	,543	7,754	93,249						
7	,473	6,751	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### 1.2.2. Le coefficient Alpha de Cronbach

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	7

Le coefficient Alpha de Cronbach de 0,779 est jugé acceptable par la littérature.

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
service	24,3991	11,178	,520	,749
discrimination	24,1794	12,364	,270	,785
insertion	24,4215	11,290	,489	,754
stabilité	24,5561	11,536	,447	,760
bien-être	24,5561	10,825	,580	,740
respect agence	24,1659	11,490	,522	,750
statut	24,4529	11,132	,569	,742

A la suite de quoi nous avons procédé à l'analyse des 471 questionnaires à l'aide du logiciel de traitement de données SPSS pour répondre à la deuxième question de recherche :

**Q2 - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?**

## 2. L'analyse des données récoltées

### 2.1. Les données descriptives

#### Statistiques

N	Valide	471
	Manquante	0

#### genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	254	53,9	53,9
	Homme	217	46,1	100,0
	Total	471	100,0	100,0

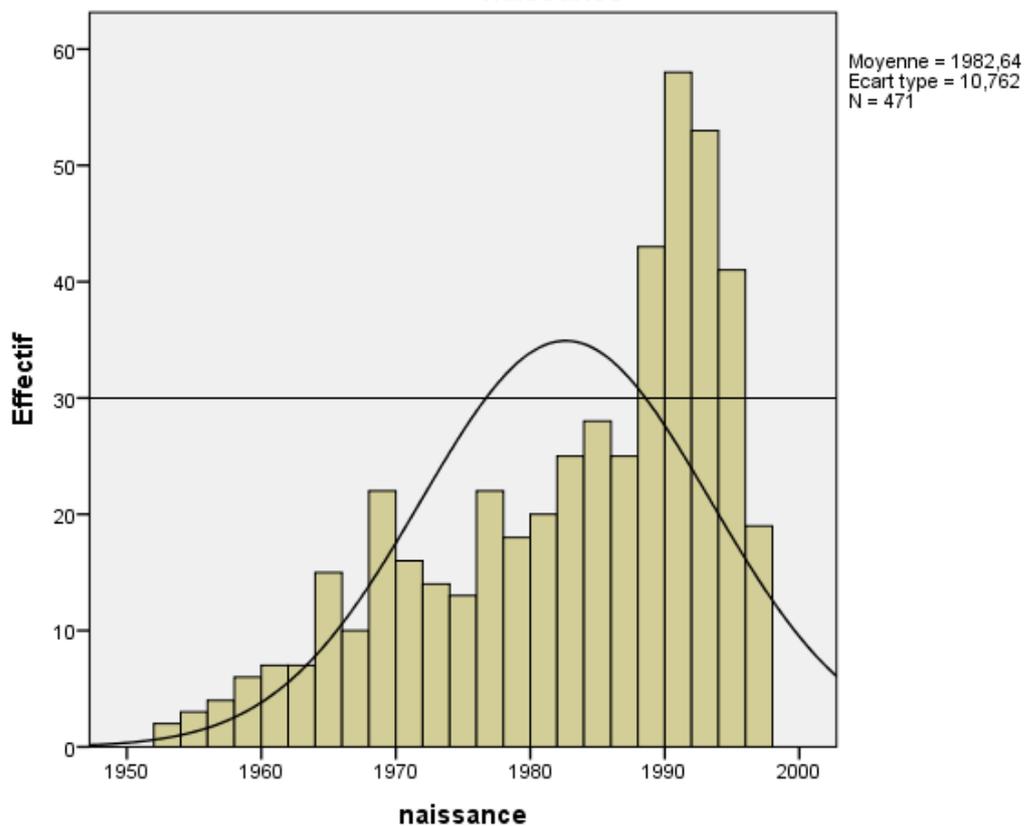
## localisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Corse	1	,2	,2	,2
Île-de-France	74	15,7	15,7	15,9
Nord Est	124	26,3	26,3	42,3
Valide Nord Ouest	124	26,3	26,3	68,6
Sud Est	107	22,7	22,7	91,3
Sud Ouest	41	8,7	8,7	100,0
Total	471	100,0	100,0	

## statut

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Autre	15	3,2	3,2	3,2
Demandeur d'emploi	99	21,0	21,0	24,2
Employé	205	43,5	43,5	67,7
Valide Etudiant, lycéen	115	24,4	24,4	92,1
Ouvrier	37	7,9	7,9	100,0
Total	471	100,0	100,0	

## naissance



**temps\*intérimaire**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Depuis plus d'1 an	66	14,0	14,0
	Entre 3 et 6 mois	90	19,1	33,1
	Entre 6 et 9 mois	53	11,3	44,4
	Entre 9 mois et 1 an	99	21,0	65,4
	Moins de 3 mois	163	34,6	100,0
	Total	471	100,0	100,0

**choix\*intérim**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	282	59,9	59,9
	Oui	189	40,1	100,0
	Total	471	100,0	100,0

**multi-agences**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	223	47,3	47,3
	Oui	248	52,7	100,0
	Total	471	100,0	100,0

**nombre\*agences**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 agence	223	47,3	47,3
	2 agences	141	29,9	77,3
	3 agences	47	10,0	87,3
	Plus de 3 agences	60	12,7	100,0
	Total	471	100,0	100,0

		<b>enseignes</b>			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Adecco	102	21,7	21,7	21,7
	Adecco/Manpower	68	14,4	14,4	36,1
	Adecco/Manpower/Randstad	56	11,9	11,9	48,0
	Adecco/Manpower/Randstad/Une autre agence	46	9,8	9,8	57,7
	Adecco/Manpower/Une autre agence	13	2,8	2,8	60,5
	Adecco/Randstad	24	5,1	5,1	65,6
	Adecco/Randstad/Une autre agence	4	,8	,8	66,5
	Adecco/Une autre agence	14	3,0	3,0	69,4
	Manpower	83	17,6	17,6	87,0
	Manpower/Randstad	14	3,0	3,0	90,0
	Manpower/Randstad/Une autre agence	1	,2	,2	90,2
	Manpower/Une autre agence	4	,8	,8	91,1
	Randstad	40	8,5	8,5	99,6
	Randstad/Une autre agence	2	,4	,4	100,0
	Total	471	100,0	100,0	

## 2.2. L'échelle de mesure

		<b>discrimination</b>			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	35	7,4	7,4	7,4
	2	56	11,9	11,9	19,3
	3	138	29,3	29,3	48,6
	4	150	31,8	31,8	80,5
	5	92	19,5	19,5	100,0
	Total	471	100,0	100,0	

L'item « discrimination » génère 91 perceptions négatives, 138 perceptions neutres et 242 perceptions positives.

**insertion**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	49	10,4	10,4	10,4
2	85	18,0	18,0	28,5
3	166	35,2	35,2	63,7
4	117	24,8	24,8	88,5
5	54	11,5	11,5	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « insertion » génère 134 perceptions négatives, 166 perceptions neutres et 171 perceptions positives.

**stabilité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	61	13,0	13,0	13,0
2	110	23,4	23,4	36,3
3	180	38,2	38,2	74,5
4	90	19,1	19,1	93,6
5	30	6,4	6,4	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « stabilité » génère 171 perceptions négatives, 180 perceptions neutres et 120 perceptions positives.

**bien-être**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	46	9,8	9,8	9,8
2	122	25,9	25,9	35,7
3	171	36,3	36,3	72,0
4	99	21,0	21,0	93,0
5	33	7,0	7,0	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « bien-être » génère 168 perceptions négatives, 171 perceptions neutres et 132 perceptions positives.

<b>service</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	32	6,8	6,8	6,8
2	103	21,9	21,9	28,7
3	170	36,1	36,1	64,8
4	125	26,5	26,5	91,3
5	41	8,7	8,7	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « sens du service » génère 135 perceptions négatives, 170 perceptions neutres et 166 perceptions positives.

<b>respect agence</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	12	2,5	2,5	2,5
2	49	10,4	10,4	13,0
3	190	40,3	40,3	53,3
4	159	33,8	33,8	87,0
5	61	13,0	13,0	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « respect agence » génère 61 perceptions négatives, 190 perceptions neutres et 220 perceptions positives.

<b>statut</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	31	6,6	6,6	6,6
2	94	20,0	20,0	26,5
3	202	42,9	42,9	69,4
4	111	23,6	23,6	93,0
5	33	7,0	7,0	100,0
Total	471	100,0	100,0	

L'item « statut » génère 125 perceptions négatives, 202 perceptions neutres et 144 perceptions positives.

**Tableau 25 - Synthèse des perceptions intérimaires**

Items	Perceptions			TOTAL
	Négatives	Neutres	Positives	
Discrimination	91	138	242	471
Insertion	134	166	171	471
Stabilité	171	180	120	471
Bien-être	168	171	132	471
Sens du service	135	170	166	471
Respect agence	61	190	220	471
Statut	125	202	144	471
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>	<b>1 217</b>	<b>1 195</b>	

Malgré le décalage théorique entre la communication sociétale des ETT et leurs pratiques réelles, en raison des freins relatifs au secteur de l'intérim, les intérimaires évaluent majoritairement de manière positive les pratiques des ETT sur la base des items de la communication sociétale. Cette évaluation positive est toutefois nuancée par les données complémentaires suivantes.

**Travail suffisant**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	277	58,8	58,8	58,8
Valide Oui	194	41,2	41,2	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Près de 59 % des intérimaires interrogés estiment ne pas travailler suffisamment en intérim.

**relance**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	148	31,4	31,4	31,4
Valide Oui	323	68,6	68,6	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Environ 68 % des intérimaires interrogés ont besoin de relancer régulièrement les ETT pour obtenir des missions.

trajectoire*intérim				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	282	59,9	59,9	59,9
Valide Oui	189	40,1	40,1	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Près de 60 % des intérimaires interrogés ne souhaitent pas continuer à travailler en intérim dans le courant de l'année.

De plus, près de 60 % des intérimaires interrogés travaillent en intérim par obligation et non par choix. Aussi, la majorité des intérimaires interrogés ne travaille en intérim que depuis moins de trois mois, les intérimaires longue durée (intérimaires depuis plus d'un an) ne représentant que 14 % des personnes interrogées

Nous avons consulté également une étude conduite par l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi relative aux trajectoires professionnelles des intérimaires. La durée moyenne des missions a diminué en 2013 de près d'une demi-journée par rapport à l'année 2012 pour s'établir à 1,7 semaines. De plus, les intérimaires sont en missions cumulées environ sept mois en moyenne dans l'année.

**Figure 9 - Nombre de mois travaillés dans l'année par tranches d'âge et CSP**

Moins de 25 ans	6,1	Cadres	6
25 à 29 ans	7,2	prof. intermédiaires	6,7
30 à 34 ans	7,6	employés	6,8
35 à 49 ans	7,2	Ouvriers qualifiés	7,4
50 ans et plus	7	Ouvriers non qualifiés	6,7

Source Observatoire des Métiers et de l'Emploi, Regards croisés sur l'intérim, juin 2013

L'instabilité du secteur de l'intérim et des trajectoires professionnelle contraint les intérimaires à multiplier les inscriptions auprès des agences d'intérim. En effet, près de 53 % des intérimaires interrogés sont inscrits dans au moins deux agences d'intérim différentes.

Au-delà des données perceptuelles, nous avons complété l'analyse quantitative en cherchant des relations entre chacune des variables par le biais de la fonction d'ajustement : matrice de croisement et test Khi-deux. Nous présentons les résultats les plus significatifs.

### 2.3. Les relations entre les variables

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
choix * bien-être	392	83,2%	79	16,8%	471	100,0%

**Tableau croisé choix \* bien-être**

		bien-être			Total	
		plutôt pas d'accord	ni/ni	plutôt d'accord		
choix	Non	Effectif	89	104	48	241
		% compris dans choix	36,9%	43,2%	19,9%	100,0%
		% du total	22,7%	26,5%	12,2%	61,5%
	Oui	Effectif	33	67	51	151
		% compris dans choix	21,9%	44,4%	33,8%	100,0%
		% du total	8,4%	17,1%	13,0%	38,5%
Total		Effectif	122	171	99	392
		% compris dans choix	31,1%	43,6%	25,3%	100,0%
		% du total	31,1%	43,6%	25,3%	100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,870 <sup>a</sup>	2	,001
Rapport de vraisemblance	14,005	2	,001
Nombre d'observations valides	392		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 38,14.

Plus l'intérim résulte d'une obligation, moins les intérimaires considèrent que les ETT se préoccupent du bien-être et des conditions de travail des intérimaires.

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
choix * suffisant	471	100,0%	0	0,0%	471	100,0%

## Tableau croisé choix \* suffisant

			suffisant		Total
			Non	Oui	
choix	Non	Effectif	204	78	282
		% compris dans choix	72,3%	27,7%	100,0%
		% du total	43,3%	16,6%	59,9%
	Oui	Effectif	73	116	189
		% compris dans choix	38,6%	61,4%	100,0%
		% du total	15,5%	24,6%	40,1%
Total	Effectif	277	194	471	
	% compris dans choix	58,8%	41,2%	100,0%	
	% du total	58,8%	41,2%	100,0%	

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	53,104 <sup>a</sup>	1	,000
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	51,721	1	,000
Rapport de vraisemblance	53,505	1	,000
Test exact de Fisher			
Nombre d'observations valides	471		

Plus l'intérim résulte d'une obligation, moins les intérimaires estiment travailler suffisamment en intérim. A l'inverse, plus l'intérim résulte d'un choix, plus les intérimaires estiment travailler suffisamment en intérim.

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Multi-agences * relance	471	100,0%	0	0,0%	471	100,0%

## Tableau croisé multi-agences \* relance

			relance		Total
			Non	Oui	
Multi-agences	Non	Effectif	82	141	223
		% compris dans multi-agences	36,8%	63,2%	100,0%
	% du total		17,4%	29,9%	47,3%
	Oui	Effectif	66	182	248
% compris dans multi-agences		26,6%	73,4%	100,0%	
% du total		14,0%	38,6%	52,7%	
Total	Effectif		148	323	471
	% compris dans multi-agences		31,4%	68,6%	100,0%
	% du total		31,4%	68,6%	100,0%

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,623 <sup>a</sup>	1	,018
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	5,161	1	,023
Rapport de vraisemblance	5,624	1	,018
Test exact de Fisher			
Nombre d'observations valides	471		

L'inscription multi-agences impacte négativement l'obtention de missions.

Plus les intérimaires sont inscrits dans différentes ETT, plus ils doivent les relancer pour obtenir des missions.

- 63,2 % des intérimaires mono-agence doivent relancer les ETT,
- 73,4 % des intérimaires multi-agences doivent relancer les ETT.

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Multi-agences * suffisant	471	100,0%	0	0,0%	471	100,0%

## Tableau croisé multi-agences \* suffisant

			suffisant		Total
			Non	Oui	
Multi-agences	Non	Effectif	109	114	223
		% compris dans multi-agences	48,9%	51,1%	100,0%
	% du total		23,1%	24,2%	47,3%
	Oui	Effectif	168	80	248
% compris dans multi-agences		67,7%	32,3%	100,0%	
% du total		35,7%	17,0%	52,7%	
Total	Effectif		277	194	471
	% compris dans multi-agences		58,8%	41,2%	100,0%
	% du total		58,8%	41,2%	100,0%

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,247 <sup>a</sup>	1	,000
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	16,477	1	,000
Rapport de vraisemblance	17,326	1	,000
Test exact de Fisher			
Nombre d'observations valides	471		

L'inscription multi-agences impacte négativement le temps de travail des intérimaires.

Plus les intérimaires sont inscrits dans différentes ETT, moins ils estiment travailler suffisamment en intérim :

- 51,1 % des intérimaires mono-agence estiment travailler suffisamment en intérim,
- 67,7 % des intérimaires multi-agences estiment ne pas travailler suffisamment en intérim.

Ainsi, le fait de multiplier les inscriptions dans des ETT différentes ne favorise ni l'obtention de missions, ni l'augmentation de la durée du travail intérimaire. Aussi, pour de nombreux intérimaires, l'intérim résulte d'une obligation et non d'un choix. Cela rend instable la construction de trajectoires professionnelles durables. Les intérimaires, motivés par l'impérieuse nécessité de travailler, considèrent l'intérim comme un tremplin vers l'emploi durable et non comme une finalité. Ainsi, la mission des ETT consiste à normaliser le parcours en intérim. L'objectif de la communication sociétale, dont la dimension est symbolique, est d'engager la responsabilité des ETT dans la protection des intérêts des intérimaires par la réduction du sentiment de précarité. A la suite de quoi, nous nous sommes interrogés sur les pratiques réelles des ETT. Nous avons pour cela formulé dans le questionnaire une question ouverte :

- quels reproches pouvez-vous faire aux agences d'intérim ?

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre III, cette question a pour objectif de confirmer les données perceptuelles relatives aux items qui composent la communication sociétale des ETT d'une part ; et de mentionner littéralement des pratiques des ETT éventuellement contradictoires avec leur communication sociétale d'autre part.

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des données récoltées à l'aide du logiciel de traitement qualitatif des données N'VIVO 10.

### 3. Les pratiques réelles des ETT

#### 3.1. *Les thématiques identifiées*

Pour classer les reproches formulés par les intérimaires, nous nous sommes basés sur la classification thématique que nous avons identifiée lors de l'analyse de la communication sociétale des ETT.

	A : reproches intérim
1 : Bien-être	64
2 : Discrimination	21
3 : Insertion	46
4 : Stabilité	62

### 3.2. Les reproches formulés par les intérimaires

La communication sociétale doit répondre aux attentes des parties prenantes qui légitiment l'entreprise et/ou qui détiennent les ressources. Cela génère l'adoption d'une attitude positive envers l'entreprise. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise génère à l'inverse une attitude négative des parties prenantes envers l'entreprise. L'attitude envers l'entreprise est encore plus négative quand les pratiques contradictoires ont été constatées par les parties prenantes concernées par la communication sociétale [Mohr, Webb et Harris, 2001]. Les pratiques réelles des ETT ont alors été identifiées à travers les reproches formulés aux agences d'intérim par les intérimaires. Nous présentons quelques extraits des reproches, strictement formulés par les intérimaires, classés par item. La totalité des pratiques réelles des ETT est présentée en annexes : item « bien-être » (annexe 5), item « discrimination » (annexe 6), item « insertion » (annexe 7) et item « stabilité » (annexe 8).

<b>DISCRIMINATION</b>	
I6	juge trop sur les apparences du candidat et pas assez sur les compétences
I74	categorise les gens
I83	Certaines agences d'intérim ne s'occupent que de certaines personnes et oublient d'autres intérimaires.
I108	Les agences d'interim favorisent certain candidat que d'autre en fonction de leurs affinité et vous appelle lorsque vous ne les connaissez pas et avec pas sympathisé avec le personne que lorsque il ont des missions ingrats dont personne ne veut
I163	pour ma part je trouve qu'il selectionne bcp trop . Il faut toujours avoir une experience , ou alors le diplôme adequate .. bref tres peu de chance si on debute dans un corps de métier ou si l'on souhaite se réorienter .
I174	pour les plus de 50 ans pas de poste
I204	font travailler souvent les mêmes intérimaires au détriment des autres qui sont pourtant tout aussi sérieux
I226	ils ont leur tete
I340	Quelques préjugés sur les personnes
I389	Discrimination pour personnes non véhiculées, besoin de toujours relancer...
I393	de ne pas trop s'interesser aux intérimaires de plus de 50 ans
I408	Ayant effectué un stage (!) dans une telle agence je peux maintenant affirmer que certains types de discrimination sont pratiqués, parfois par nécessité (commande du client) parfois par confort (les jeunes et les étudiants sont moins motivés,

<b>BIEN ETRE</b>	
I1	Pas toujours très prévenant. Plusieurs fois de suite j'ai été prévenu 1h avant de commencer.
I27	pas a l'ecoute des difficultés rencontrés sur le lieu du travail par l'interimaire
I39	pas assez proche avec le travailleur et ses conditions de travail.
I40	elles ne défendent pas assez leurs employés car le client a toujours raison
I48	Considèrent letre humain comme un objet
I100	De traiter les intérimaires comme du bétail trop souvent
I113	Pas assez de suivi personnel, je me sens un peu délaissé. J'ai l'impression d'être un pion à qui on laisse la tâche ingrate
I139	on nous prend pour du betail, aucune excuse n'est admise, aucun retard n'est valable, on ne peut rien demander sous peine d'être blacklister faut se taire et travailler rappeler sans cesse quand on a pas de boulot, cette vie est usante
I156	De ne pas soutenir les interimes lorsqu'ils se sont arnaquer par les entreprise. J'ai travailler de nuit en centre commercial de 20h a 00h00 j'ai états déclarée que 2 heures et payer 20 euros j'ai eu beau me plaindre on ma dit c'est comme ça démerdez vous
I241	pas de prise en considération de l'être humain. c'est la travail qui prime, peu importe les conditions. situation peu agréable.
I263	Certains agences d'intérim ont leur conseillers qui regardent comme un nécessaire.
I306	de privilégier les entreprises face aux intérimaires
I366	Il s'occupe de gens seulement pour gagner de l'argent. Le personnes aux chômage sont traités comme un produit a vendre.
I396	pour certaines agences, nous prendre pour des débiles
I400	Une fois, Manpower m'a fait miroiter un poste qui m'intéressait et qui était tout à fait dans mes cordes,
I410	Peu d'individualisation Le sentiment qu'il faut être dans les "petits papiers" des employés afin qu'"il pense à vous en cas d'offre intéressante.
I455	Manque de communication avec les interimères
I457	Peu disponible
I463	De précisément pas se soucier du sort des intérimaires étant donné que nous sommes leur fond de commerce et qu'elles désirent, de fait, qu'il y ait toujours plus d'intérimaires.
I465	Je reproche Au aGence d'intérim de ne pas être assez informés sur les chantiers est aussi question de sécurité sur c'est même chantier
I466	il n'y a pas assez de contact humain, maintenant tout se fait par internet comme l'inscription et il faut avoir une première mission pour rencontrer les personnes de l'agence c'est dommage car elles ne peuvent pas juger de l'étendu de nos capacités en lis
I469	Etre un peu plus proche de ses intérimaires et ne pas proposer des missions qu'aux mêmes personnes

<b>INSERTION</b>	
I2	ils laissent pas beaucoup de chance au nouveau
I15	Qu'ils n'aident pas les jeunes et que la nécessité d'avoir de l'expérience est une énorme contrainte.
I89	quand on s'inscrit pour la première fois il faut les relancer souvent avant qu'ils nous trouve des propositions de missions
I90	Les missions correspondent peu souvent aux attentes de l'intérimaire.
I93	ne pas donner de chance aux personne avec un minimum d'expérience
I107	Ne pas faire évoluer les personnes proposer les mêmes types de missions Ecart trop important entre l'attribution de missions
I118	De sélectionner les interimaire et de ne pas donner la chance aux débutants. De plus, certaines conditions de travail ne sont pas respectées
I155	Inscrite depuis plusieurs mois je n'ai toujours reçu aucune offre
I163	pour ma part je trouve qu'il selectionne bcp trop . Il faut toujours avoir une experience , ou alors le diplôme adéquate .. bref tres peu de chance si on debute dans un corps de métier ou si l'on souhaite se réorienter .
I199	Ils ne proposent pas assez de formations
I248	très difficile de faire son trou dans une agence dans le secteur tertiaire
I266	critere de selection un peu élevé, laisse pas trop la chance dans un metier qu on connaît pas
I267	Une trop grande versatilité vis a vis des étudiants.
I327	Elles n'aident pas vraiment à trouver du travail aux personnes sans qualification
I339	Pas d offre debutant
I367	Laissent très peu de chances aux étudiants
I369	Ne pas toujours laisser la chance à ceux qui n'ont aucune expérience
I371	sélection sur diplôme ou sur expérience uniquement il faudrait faire plus confiance au débutant et leur donner leur chance
I378	Les missions sont souvent données aux mêmes personnes. Certains sont mis à l'écart
I393	de ne pas trop s'interesser aux intérimaires de plus de 50 ans
I405	C'est peut-être difficile mais il faut faire confiance aux jeunes qui souhaitent avoir une expérience professionnelle.
I432	Qu'elle ne relance pas assez les intérimaires et ne donne pas leur chances a ceux qui ont peu d'expériences.

<b>STABILITE</b>	
I11	Les agences interims sont de moins en moins accessible. Les emplois sont trop précaire, rarement de possibilité de CDI. Recrutement trop severe
I12	Pas assez de missions
I53	Pas assez de mission. Ne nous contact jamais si on ne les relance pas plusieurs fois en 2 semaines
I56	Ils ont perdu mon dossier et si on ne les relance pas, ils ne nous proposent rien
I103	Pas assez d'annonce CDI
I107	Ne pas faire evoluer les personnes proposer les mêmes types de missions Ecart trop important entre l'attribution de missions
I120	le manque de suivi, c'est souvent à moi de les appeler pour savoir si il y a des missions disponibles pour moi
I131	Manque de disponibilité des agents, manque de missions proposées parfois sur de longue période.
I150	- le fait de ne pas pouvoir proposer beaucoup de cdd/cdi à suivre les missions qui se passent bien (je sais que ce n'est pas leur faute ...)
I179	Pas ou peu de visibilité sur l'avenir, notamment en fin de contrat. Contact irrégulier et peu fréquent donnant un sentiment d'abandon.
I210	Que des missions courtes , pas de long contrat ...
I253	Que c'est que des petites missions d'interim pas beaucoup de cdi en vue
I254	Très pratiques pour trouver de petits boulots, elles ne permettent pas l'accès a un emploi stable.
I277	Pas d'avenir en perspective (CDI)
I362	de ne pas proposer de forme de cdi au sein de l'agence pour les intérimaires les plus fidèles de se désintéresser de ce qui se passe chez leurs clients
I427	Donner certaine mission peu valorisante
I435	peu de sécurité de l'emploi
I438	Je ne suis pas d'accord du fait que la plupart des intérim nous donne des missions précaires allant de quelques jours a 2/3 semaines
I439	Manque de mission et de retour concernant les missions
I446	Elle n'assure pas assez le suivi dans la recherche d'emploi du candidat.
I471	Manque d'offres

### 3.3. Analyse

Nous constatons dans un premier temps un décalage entre l'inconfort généré par le statut intérimaire et l'évaluation positive des ETT par les intérimaires suite à l'analyse des données perceptuelles. La protection des intérêts des intérimaires dans la communication sociétale des ETT génère *a priori* l'adoption d'une attitude positive envers l'entreprise.

Les engagements sociétaux formulés dans les rapports RSE/Développement Durable sont conformes aux attentes des intérimaires, et démontrent une réelle volonté d'engager une démarche RSE crédible, en vue de limiter les externalités négatives de l'intérim. L'engagement RSE des ETT suscite alors une attente élevée des parties prenantes.

**Cependant, l'étude quantitative, sur la base des retours d'expériences professionnelles des intérimaires, valide empiriquement le décalage entre la communication sociétales des ETT et certaines de leurs pratiques réelles.**

**Tableau 26 - Synthèse du décalage empirique**

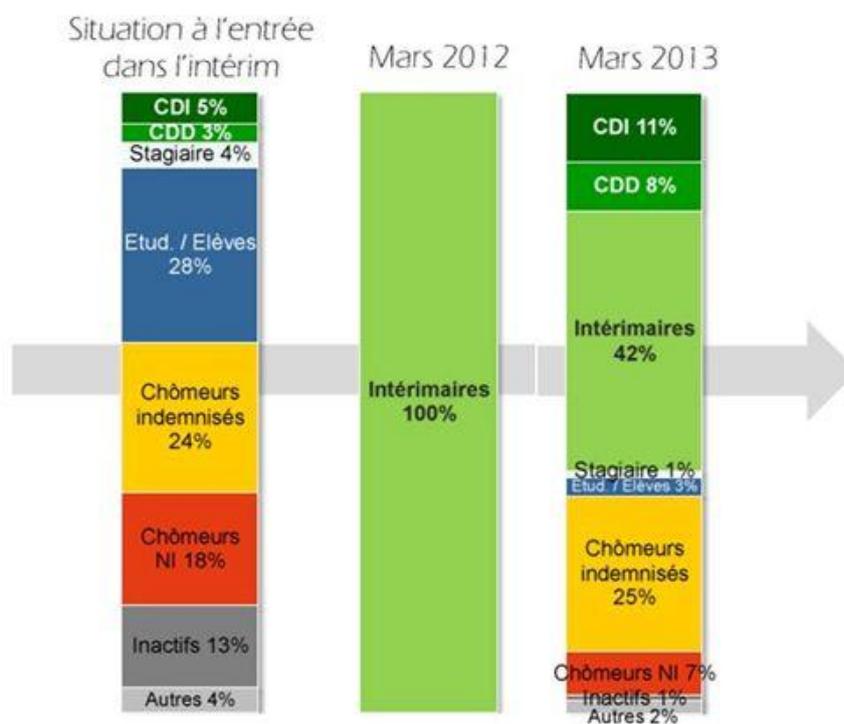
Communication sociétale	Pratiques réelles des ETT
Discrimination	Discriminations de « confort » ou de « nécessité » Discriminations liées à l'âge des intérimaires (jeunes, seniors) Discriminations liées au handicap Sélections sur la base de la présentation physique Sélections par affinité avec les salariés permanents des ETT Préjugés sur les intérimaires
Insertion	Non sélection des jeunes sans qualification et des seniors Critères de sélection élevés Peu de formations disponibles Pas d'offres pour les débutants Relance permanente des ETT Faible insertion professionnelle des travailleurs handicapés
Stabilité	Manque d'enchaînement des missions Missions de courte durée (2h) Pas d'emplois longue durée (intérim/CDD/CDI) Pas de suivi des trajectoires intérimaires Pas de perspectives d'évolution intérimaires
Bien-être	Pas à l'écoute des difficultés rencontrées par les intérimaires Pas soucieuses des conditions de travail des intérimaires Sentiment de solitude des intérimaires Sentiment de dégoût des intérimaires Manque de communication relative aux consignes de sécurité Manque de connaissances des environnements de travail

Nous avons également procédé à une analyse thématique des pratiques réelles des ETT sur la base des fondamentaux de la TPP.

**Tableau 27 - Le décalage et la TPP**

Fondamentaux de la TPP	Pratiques effectives
Egalité de traitement	Soutien accordé aux clients Refus de délégation sans fournir d'explication aux intérimaires
Prise en considération des attentes des intérimaires	Manque de disponibilité et d'écoute de leurs attentes Pas d'accueil des intérimaires Non réorientation des candidats en fonction de leur profil Fermeture des agences pendant certains créneaux horaires
Prise en considération des intérêts des salariés intérimaires	Non adéquation mission-compétences Pas d'enchaînement de mission Désinscriptions arbitraires Pas d'emplois stables Problèmes de rémunération
Bien-être au travail	Insultes et menaces subis par les intérimaires en entreprise Sentiment d'être traités comme du bétail Équipements de protection non fournis par les ETT Manque d'informations liées aux conditions de travail Formation sécurité non assurée
Favoriser la performance sociale	Pression subie par les intérimaires pour accepter des missions de très courte durée sous peine de ne plus être délégués Bien-être des intérimaires non assuré

La classification thématique des données récoltées sur la base des items de la communication sociétale des ETT et des fondamentaux de la TPP confirme le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles. En réponse à la troisième question de recherche, les pratiques réelles des ETT envers les intérimaires vont à l'encontre des principes de leur engagement RSE véhiculés dans la communication sociétale. Cela génère l'adoption d'une attitude négative des parties prenantes envers les ETT. Au-delà de la dégradation de leur image et de leur réputation, les ETT sont confrontées à la problématique de la fidélisation des intérimaires qui représente un enjeu majeur pour le secteur de l'intérim. Les intérimaires, guidés par la nécessité de trouver un emploi stable pour faciliter leur insertion sociétale, considèrent l'intérim comme une étape et non comme une finalité professionnelle [Jourdain, 2002].

**Figure 10 - Trajectoires intérimaires**

Source Observatoire des Métiers et de l'Emploi, Regards croisés sur l'intérim, juin 2013

Comme le confirme la figure ci-dessus extraite de l'étude conduite par l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi, seulement 42 % des intérimaires travaillent toujours en intérim un an après leur entrée dans ce secteur d'activité.

Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles n'est pas dépourvu de conséquences pour les ETT. En plus de ne pas favoriser la fidélisation des intérimaires, qui multiplient les contacts avec des agences d'intérim différentes, il contraint les ETT à renouveler en permanence leurs viviers de candidats. Cela implique l'augmentation des coûts cachés liés au recrutement, à l'absentéisme et à la baisse de productivité des intérimaires et à la possible perte de clients en raison de l'absence de candidats disponibles. Ces facteurs constituent alors un frein à la performance globale des ETT. Compte tenu des enjeux liés à la protection des intérêts des intérimaires, nous nous sommes interrogés sur facteurs explicatifs du décalage entre la communication sociétale et des pratiques réelles des ETT. Nous avons pour cela conduit une étude qualitative auprès de 16 salariés permanents des ETT Adecco, Manpower et Randstad. Les résultats de notre étude qualitative sont présentés dans la section suivante de ce chapitre.

### **Section III - Les résultats de l'étude qualitative**

#### 1. Les données descriptives

##### *1.1. Les caractéristiques des personnes interrogées*

<b>ETT</b>	<b>Interviewé</b>	<b>Fonction</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Agence sous tension</b>
Adecco 1	A1_JO_ADD	Assistant recrutement	4 ans	Oui
	A1-SO_ADD	Responsable recrutement	15 ans	Oui
Adecco 2	A2_AL_ADD	Responsable recrutement	8 ans	Non
	A2_CA_ADD	Assistant recrutement	1 an et demi	Non
	A2_ST_ADD	Directeur d'agence	11 ans	Non
	A2_SY_ADD	Responsable recrutement	3 ans	Non
Adecco 3	A3_LU_ADD	Responsable recrutement	7 ans	Oui
	A3_SA_ADD	Responsable recrutement	5 ans	Oui
Manpower 1	M1_CE_MAN	Chargé de recrutement	3 ans	Oui
	M1_CH_MAN	Chargé de recrutement	2 ans	Oui
	M1_DA_MAN	Assistant commercial	5 ans	Oui
Manpower 2	M2_EM_MAN	Chargé de recrutement	2 ans	Non
	M2_TH_MAN	Assistant commercial	4 ans	Non
Randstad 1	R1_CA_RAN	Assistante d'agence	6 ans	Non
	R1_EM_RAN	Directeur d'agence	3 ans et demi	Non
	R1_SA_RAN	Assistant commercial	1 an et demi	Non

Nous nous sommes appuyés sur le guide d'entretien modifié pour conduire les entretiens semi-directifs. Chaque entretien s'est déroulé au sein-même des agences d'intérim. Les entretiens, d'une durée de 30 minutes à 1h, ont tous été enregistrés sur un dictaphone puis retranscrits manuellement. A la suite de quoi nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des 94 pages de retranscription à l'aide du logiciel de traitement qualitatif des données N'VIVO 10. Dans une perspective exploratoire, nous avons identifié les items les plus récurrents et les plus significatifs.

### 1.2. Les items identifiés

Nous avons identifié 16 items récurrents dans le discours des salariés permanents des ETT.

Nous avons procédé à l'analyse de contenu thématique pour expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT et répondre à la troisième question de recherche : **Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

Pour cela nous présentons l'analyse thématique des items les plus significatifs.

Nom	Sources	Références
Autonomie	15	37
Clients	16	55
Sentiment	14	83
Contexte négatif	12	23
Evolution professionnelle	14	20
Fonction	16	32
Fonction commerciale	14	43
Fonction RH	12	33
Formation	8	9
Intérêt du travail	14	33
Intérimaires	15	60
Objectifs commerciaux	15	39
Objectifs RH	11	21
Polyvalence	15	32
Pression	15	30
RSE	15	32

Nom	Nœuds	Références
A1_JO_ADD	16	36
A1_SO_ADD	15	32
A2_AL_ADD	18	43
A2_CA_ADD	16	30
A2_ST_ADD	16	39
A2_SY_ADD	16	35
A3_LU_ADD	16	41
A3_SA_ADD	15	40
M1_CE_MAN	14	23
M1_CH_MAN	14	20
M1_DA_MAN	14	64
M2_EM_MAN	16	23
M2_TH_MAN	16	23
R1_CA_RAN	14	26
R1_EL_RAN	15	71
R1_SA_RAN	12	62

Tableau 28- Le classement thématique des entretiens « Adecco »

	A : A1_JO_ADD	B : A1_SO_ADD	C : A2_AL_ADD	D : A2_CA_ADD	E : A2_ST_ADD	F : A2_SY_ADD	G : A3_LU_ADD	H : A3_SA_ADD
1 : Autonomie	4	1	6	2	1	2	5	6
2 : Clients	3	5	1	2	2	5	2	2
3 : Sentiment	3	7	7	5	3	4	8	7
4 : Contexte négatif	2	2	4	1	3	1	2	3
5 : Evolution professionnelle	1	1	1	1	2	2	1	3
6 : Fonction	2	2	2	2	1	1	4	2
7 : Fonction commerciale	2	0	1	4	5	3	5	3
8 : Fonction RH	3	0	1	3	3	0	1	2
9 : Formation	1	1	1	1	1	0	0	0
10 : Intérêt du travail	1	0	2	1	1	2	2	0
11 : Intérimaires	2	2	3	2	4	2	1	1
12 : Objectifs commerciaux	1	2	4	0	4	4	2	2
13 : Objectifs RH	2	3	3	0	1	1	0	0
14 : Polyvalence	3	1	1	1	2	1	4	3
15 : Pression	3	2	3	2	4	4	1	2
16 : RSE	1	1	1	1	0	1	1	2

**Tableau 29 - Le classement thématique des entretiens « Manpower »**

	A : M1_CE_MAN	B : M1_CH_MAN	C : M1_DA_MAN	D : M2_EM_MAN	E : M2_TH_MAN
1 : Autonomie	1	1	1	0	1
2 : Clients	1	4	14	1	4
3 : Sentiment	0	0	3	2	2
4 : Contexte négatif	2	1	0	1	1
5 : Evolution professionnelle	1	0	2	1	1
6 : Fonction	2	2	3	1	1
7 : Fonction commerciale	0	1	6	1	1
8 : Fonction RH	0	0	9	1	1
9 : Formation	0	0	0	2	0
10 : Intérêt du travail	3	1	4	2	2
11 : Intérimaires	2	2	10	2	0
12 : Objectifs commerciaux	3	1	1	2	2
13 : Objectifs RH	3	1	2	1	1
14 : Polyvalence	1	2	3	2	1
15 : Pression	1	1	2	1	2
16 : RSE	1	1	4	1	1

**Tableau 30 - Le classement thématique des entretiens « Randstad »**

	A : R1_CA_RAND	B : R1_EL_RAN	C : R1_SA_RAN
1 : Autonomie	2	1	3
2 : Clients	3	2	4
3 : Sentiment	3	17	12
4 : Contexte négatif	0	0	0
5 : Evolution professionnelle	1	2	0
6 : Fonction	2	2	3
7 : Fonction commerciale	1	9	1
8 : Fonction RH	1	5	3
9 : Formation	1	1	0
10 : Intérêt du travail	1	5	6
11 : Intérimaires	4	15	8
12 : Objectifs commerciaux	2	3	6
13 : Objectifs RH	0	0	3
14 : Polyvalence	3	4	0
15 : Pression	1	1	0
16 : RSE	1	3	12

## 2. L'analyse thématique

### 2.1. *La polyvalence*

Les salariés permanents des ETT sont fortement polyvalents sur la fonction commerciale et sur la fonction RH (recrutement des intérimaires). Cette polyvalence est dictée à la fois par le contexte des agences et par l'environnement externe.

La polyvalence professionnelle est la capacité d'un salarié à exécuter différentes tâches ou à occuper plusieurs fonctions. La polyvalence professionnelle est une réponse adaptée à la nécessaire flexibilité salariale interne de l'entreprise. Dans la communauté scientifique, la polyvalence professionnelle peut être définie comme « la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement un homme à deux tâches différentes, à deux postes différents ou à deux fonctions différentes » [Dadoy, 1990, p.125]. La polyvalence professionnelle permet à l'entreprise d'assouplir la gestion des effectifs et d'augmenter l'employabilité interne et externe des salariés, ce que Cukierman et Anger [2001] nomment la polyvalence par intégration fonctionnelle : « appliquée au secteur des services, cette démarche consiste à confier aux personnes le traitement complet d'un dossier, depuis le contact client initial jusqu'au service rendu. Cela représente un enrichissement de la fonction qui intègre désormais la relation de vente ou de service au client » [Cukierman et Anger, 2001, p.29]. La polyvalence professionnelle paraît alors bien adaptée au secteur de l'intérim qui combine la gestion de la relation client et la gestion de la relation intérimaire. De plus, la polyvalence professionnelle permet de « disposer d'une gamme étendue de compétences qui amplifie le champ des tâches qu'il est possible d'accomplir sans coût ni délai préalable » [Tarondeau, 1999, p.19]. Cependant, la montée en compétences n'est possible que si les salariés maîtrisent l'étendue des tâches à accomplir. Cela suppose une relative stabilité d'un poste ou d'une situation donnée [Everaere, 1999]. Nous rappelons que le secteur de l'intérim est un marché sous-tensions où les salariés permanents ont un fort turn-over. Nous soulignons également que dans les études de cas, les agences d'intérim présentées ont enregistré des départs qui ont occasionné l'instabilité des effectifs. Outre le changement ou la suppression de certains postes en agence, cela a généré l'augmentation de la polyvalence professionnelle de certains salariés permanents sans la maîtrise de toutes les tâches. Les salariés permanents sont partagés entre la gestion de la relation clients et la gestion de la relation intérimaires sans procéder à un arbitrage entre les intérêts divergents de ces parties prenantes.

## Item POLYVALENCE : extraits de verbatims

## &lt;Eléments internes\A1\_SO\_ADD&gt;

La fonction RR est vaguement définie. Aujourd'hui je suis tellement ancienne que je fais tout dans l'agence, commercial, recrutement, administratif

## &lt;Eléments internes\A2\_AL\_ADD&gt;

Dans ce secteur d'activité on est polyvalent, on fait tout, du commercial au recrutement, en passant par l'administratif, même si tout ne rentre pas forcément dans notre fonction, mais c'est comme ça on n'a pas le choix

## &lt;Eléments internes\A2\_CA\_ADD&gt;

Etre moins polyvalent, des fois on fait tout et n'importe quoi et c'est dur de finir une tâche que l'on a commencé entre l'accueil physique et téléphonique.

## &lt;Eléments internes\A3\_LU\_ADD&gt;

Je fais l'impasse sur certaines choses, je n'ai pas le temps d'aller au bout de tout. Si on était plus dans l'agence ce serait tellement mieux.

## &lt;Eléments internes\M1\_DA\_MAN&gt;

Je ne peux pas faire tout le temps ce qui me plaît, et à un moment je suis obligé de faire les missions qui ne me plaisent pas. C'est un métier polyvalent.

## &lt;Eléments internes\R1\_EL\_RAN&gt;

Oui je suis polyvalente mais ça c'était dès le début quoi. Lorsque j'ai passé mon entretien on a été clair avec moi qu'il fallait que je sois polyvalente c'est pour ça que j'ai passé les tests aussi. Etre capable de passer d'une tâche à une autre sans perdre la première tâche.

« L'évolution de nos métiers, c'est la prépondérance de plus en plus forte du commercial ».

« Le recrutement et le commercial sont les bases de notre métier. Aujourd'hui, on fait plus de commercial car il y a de plus en plus de concurrence et de moins en moins de business. Les grands comptes avec lesquels on fait du volume demandent beaucoup de présence, des visites hebdomadaires et des contacts très réguliers. Ces heures sont passées dans le coefficient de base, elles sont facturées indirectement ».

« Les recruteurs font de plus en plus de commercial sédentaire. Ils recrutent beaucoup plus au plus près des besoins clients ».

« La relation client est partagée et sectorisée, [...], le client peut avoir plusieurs interlocuteurs ».

« La fonction commerciale est partagée. La relation client est totalement partagée ».

« Depuis 1998 on observe une évolution des profils de recrutement vers plus de commercial et moins de RH. Le contact-clef client est maintenant le chargé d'affaires. C'est pour cela qu'on a du mal à proposer des parcours professionnels aux recruteurs ».

« Le principal changement depuis le début des années 2000 et qui continue à s'accroître, c'est que chaque collaborateur de l'agence est porteur ou doit être porteur de business. Chaque collaborateur doit être contributif au rendement et que ce soit palpable. C'est le partage de la fonction commerciale. La question aujourd'hui c'est comment développer la compétence commerciale au niveau de chaque poste ? ».

Activités des salariés permanents en intérim, Cabinet *Towers Perrin*, 2006

## 2.2. L'autonomie

Les salariés permanents des ETT sont fortement autonomes et doivent gérer leur travail de manière indépendante. Cette autonomie est imposée par l'organisation du travail et le contexte de chaque agence où un supérieur hiérarchique n'est pas forcément présent. Les salariés permanents sont amenés à gérer des situations de travail complexes dont ils se sentent généralement responsables et en assument toutes les conséquences. Cependant, les salariés ne sont pas formés pour gérer ces situations de travail et leur autonomie est dictée par le contexte de travail. Les salariés aimeraient pouvoir davantage partager le travail avec leurs collaborateurs. De plus, ils aspirent à ce que le travail soit mieux contrôlé pour limiter leur responsabilité directe. A ce titre, l'engagement de leur responsabilité les enferme dans des situations de travail répétitives basées notamment la gestion de la relation client.

L'autonomie est « la capacité d'un individu à décider sans se référer à un pouvoir central, une hiérarchie ou une autorité<sup>34</sup> ». Une définition relative à la psychologie définit l'autonomie comme « la capacité à assumer ses choix professionnels pour évoluer d'une certaine dépendance vers une certaine indépendance, le tout se manifestant dans des comportements de communication et de partage avec autrui : on parle alors d'interdépendance » [Polet-Masset, 1993, p.16]. L'autonomie d'un salarié est donc sa capacité à gérer des situations de travail en totale indépendance. L'autonomie est en lien indirect avec la polyvalence professionnelle puisque la gestion indépendante des situations de travail nécessite la maîtrise de certaines compétences préalablement identifiées. L'autonomie professionnelle nécessite alors un délai d'apprentissage raisonnable pour que le salarié puisse gérer seul des situations de travail, mêmes complexes. Ainsi, plus la maîtrise des tâches est complexe, plus le délai d'apprentissage est important. L'autonomie professionnelle est également fonction du contexte dans lequel évolue le salarié et de son environnement de travail interne. Enfin, la notion d'interdépendance est primordiale dans la définition de l'autonomie professionnelle puisqu'elle désigne la relative maîtrise des tâches et des situations de travail (indépendance) tout en acceptant un lien de subordination (dépendance).

---

<sup>34</sup> Larousse édition 2013

## Item AUTONOMIE : extraits de verbatims

## &lt;Eléments internes\\A1\_JO\_ADD&gt;

Oui totalement des fois je suis tout seul alors

L'avantage est que je m'organise comme je veux quand je suis tout seul

## &lt;Eléments internes\\A2\_AL\_ADD&gt;

Oui je gère mon travail toute seule

Je suis la majeure partie du temps seule en agence

## &lt;Eléments internes\\A2\_SY\_ADD&gt;

Oui je m'organise un peu comme je veux mais bon le but est de toujours répondre aux besoins des clients, je gère en fait mes priorités et celles de l'agence.

## &lt;Eléments internes\\A3\_LU\_ADD&gt;

Vu le contexte agence, on n'a pas de DA tu es obligé de te débrouiller. C'est moi qui impose les points agences avec la hiérarchie (dates, contenus). On a une réunion en conférence collective avec les managers tous les lundis matins.

## &lt;Eléments internes\\A3\_SA\_ADD&gt;

On fait tout de A à Z. On est complètement autonome dans cette agence. C'est très chaotique, très pourri mais ça forge.

Oui on est très autonome. Après, quand je suis en difficulté je suis soutenu, il y a toujours quelqu'un, ou un collègue de boulot, ou un service juridique à notre disposition.

## &lt;Eléments internes\\R1\_EL\_RAN&gt; - § 1 référence encodée [Couverture 0,45%]

Je le suis complètement on a abordé ce point hier, je suis compétente, je suis autonome mais je n'ai pas confiance en moi.

## &lt;Eléments internes\\R1\_SA\_RAN&gt;

Et quand je ne suis pas là il faut qu'ils soient autonomes. Aujourd'hui, ce sont des professionnels, je considère que ce sont des professionnels donc ils n'ont pas besoin de toujours se référer à moi.

2.3. *Le sentiment*

Les salariés permanents des ETT ont développé un fort sentiment d'inéquité dans la mesure où les efforts de travail fournis sont plus importants que les bénéfices qu'ils en retirent. Selon les différents contextes, le sentiment à l'égard de la reconnaissance globale est très faible. Les salariés ont le sentiment global de ne pas être récompensés à la hauteur du travail fourni. Ils n'ont également pas le sentiment de pouvoir en retirer des bénéfices futurs en termes de promotion ou de reconnaissance. Le sentiment éprouvé par les salariés à l'égard des ETT et des situations de travail résulte de la définition des *inputs* et des *outcomes*. Les *inputs* représentent les contributions, les apports du salarié à son entreprise, et les *outcomes* représentent les bénéfices que ce dernier en retire.

Le sentiment d'équité développé par le salarié mesure donc le rapport entre son effort au travail et la rémunération/la considération obtenue. Le sentiment d'équité ne se base que sur la perception du salarié et repose sur des valeurs relatives et non absolues. La motivation du salarié à se maintenir dans son entreprise est constitutive du sentiment d'équité. En effet, si les apports sont supérieurs aux résultats, le salarié va développer un sentiment d'inéquité qui traduit l'injuste récompense ou la non-récompense des efforts fournis.

Le sentiment d'inéquité implique une diminution des efforts au travail et donc des apports du salarié à son entreprise. Nous constatons suite aux entretiens que les *inputs* sont largement supérieurs aux *outcomes*. Paradoxalement, les salariés ne diminuent pas leurs efforts de travail par respect pour les clients et les intérimaires avec lesquels ils ont développé des relations de proximité et de confiance. Les salariés permanents « camouflent » leur sentiment d'inéquité au bénéfice de ces relations. Enfin, les salariés développent un sentiment négatif à l'égard du secteur de l'intérim.

#### Item SENTIMENT : extraits de verbatims

##### <Eléments internes\A1 JO\_ADD>

Non pas du tout, même si j'ai des collègues de boulot sympas, je suis un peu usé par l'intérim

##### <Eléments internes\A2 AL\_ADD>

J'ai des anciens collègues qui ont quitté le secteur de l'intérim et qui ne regrettent pas du tout. Je suis un peu envieuse, j'aspire à mieux

##### <Eléments internes\A2 CA\_ADD>

Je ne me vois pas faire carrière dans l'intérim

Au plus on est en bas de l'échelle, au moins on est récompensé comme on le mériterait.

##### <Eléments internes\A2 SY\_ADD>

Pas toujours comme j'aimerais, on travaille constamment dans l'urgence alors c'est pesant. A l'inverse de mon premier job où tout était planifié au cordeau, là c'est quasiment tout de la dernière minute

Ah ah ah, bien sur que non voyons, je suis un numéro, comme tous les autres, parfois on s'essouffle mais on les aime bien nos petits clients

##### <Eléments internes\A3 LU\_ADD>

Parfois j'ai un sentiment de ras-le-bol.

On est esseulé, je l'ai dit en entretien individuel. Mon supérieur comprend mais depuis rien n'a bougé

Sur le coup, j'ai été dégouté

C'est limite aberrant. Je ne donne pas pour la société mais pour mes clients. J'ai déjà envisagé de quitter la société mais j'aime mes clients

<Eléments internes\A3\_SA\_ADD>

C'est une expérience riche mais je n'y ferai pas carrière. Je ne vais pas finir mes jours chez Adecco même si j'aime vraiment ce que je fais

On peut être virée du jour au lendemain quand on a plus besoin de toi, c'est ce qui se passera un jour.

On nous remercie pour notre engagement mais à mes yeux ça ne suffit pas. On devrait avoir plus en comparaison de ce qu'on fait nous.

<Eléments internes\M2\_TH\_MAN>

Ah ça non surement pas, on s'investit beaucoup et on a même pas un merci, parce que tout ce qu'on fait, ça fait simplement partie de notre travail.

<Eléments internes\R1\_EL\_RAN>

Il y a des semaines c'est l'enfer. Vous vous faites pourrir parce que la nana que vous aviez trouvé pour une entreprise hyper difficile finalement vous dit : « mais j'ai trouvé un autre contrat de 3 mois », et que vous avez peur d'appeler l'entreprise parce que vous savez que vous allez vous faire défoncer.

Ah ouais, c'est hyper usant car il faut toujours faire bonne figure, il faut jamais laisser place à ses émotions car il y a déjà les émotions des autres à gérer,

<Eléments internes\R1\_SA\_RAN>

Oui, c'est un métier usant oui. On gère de l'humain, c'est un métier complexe, pas compliqué mais complexe.

#### 2.4. *L'évolution professionnelle*

Les salariés permanents des ETT émettent le souhait de pouvoir évoluer au sein de leur entreprise. Cependant, bien que des perspectives de carrière soient possibles au sein de chaque ETT, la probabilité de réalisation de cette évolution professionnelle est faible. En effet, les salariés ont conscience que leur évolution professionnelle implique un passage obligé par la fonction commerciale. A ce titre, l'ambition relative à l'évolution professionnelle implique une montée en compétences liées à la gestion de la relation clients et au développement d'un portefeuille commercial.

La perspective de carrière est l'ambition avérée d'un salarié d'évoluer professionnellement dans son entreprise. Ainsi, envisager une évolution professionnelle revient à démontrer la capacité à détenir certaines compétences professionnelles. De plus, la perspective d'évolution professionnelle est un facteur de motivation pour un salarié qui va déployer de nombreux efforts pour démontrer justement ces capacités.

Ainsi, selon la théorie du mobile à l'accomplissement [Atkinson, 1957], le mobile à l'accomplissement est « le stimulus qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise, à chercher le succès et à éviter l'échec ». En effet, pour avoir la possibilité d'évoluer professionnellement, un salarié doit démontrer sa compétence à œuvrer dans cette perspective, chercher le succès qui sera récompensé par l'évolution de carrière. A ce titre, les salariés permanents qui souhaitent évoluer doivent axer leurs efforts sur la gestion et le développement de la relation clients.

#### Item EVOLUTION PROFESSIONNELLE : extraits de verbatims

[<Eléments internes\A2\\_AL\\_ADD>](#)

Devenir attachée-commerciale,

[<Eléments internes\A2\\_ST\\_ADD>](#)

Piquer la place du directeur de zone, je pense que je ne pourrai pas aller plus haut, mais ce sera compliqué.

[<Eléments internes\A2\\_SY\\_ADD>](#)

Eventuellement chargée d'affaires, c'est l'évolution logique,

Je me motive par la possible évolution que je peux avoir, les chiffres parleront pour moi

[<Eléments internes\A3\\_LU\\_ADD>](#)

C'est difficile d'être DA dans notre société si t'as pas 30 ans. En plus, t'es obligé de passer par la case commerciale pour évoluer

[<Eléments internes\A3\\_SA\\_ADD>](#)

Je souhaite passer chargé d'affaires mais on verra, rien n'est sûr.

[<Eléments internes\M1\\_CE\\_MAN>](#)

Responsable d'agence mais pas de suite je dois encore faire mes preuves dans le commercial.

[<Eléments internes\M1\\_DA\\_MAN>](#)

De m'améliorer que la partie commerciale, prospection commerciale, être plus à l'aise de ce côté là. Pour évoluer il faut monter en compétences sur la partie commerciale.

[<Eléments internes\M2\\_EM\\_MAN>](#)

Evoluer sur un autre poste, plus commercial et moins en lien avec les intérimaires.

[<Eléments internes\M2\\_TH\\_MAN>](#)

Eventuellement devenir attaché commercial pour ne faire que du commercial, c'est ce qui m'intéresserait

## 2.5. La formation

L'engagement RSE des ETT n'est pas explicité en interne. La RSE doit faire l'objet d'une communication sociétale aussi bien interne qu'externe. Il arrive ponctuellement aux salariés permanents de recevoir des « flashes news » dans leur boîte mail qui les « polluent plus que ce qu'ils ne les informent ». De plus, il n'y a pas de relance des managers de proximité pour communiquer davantage sur l'engagement RSE.

Aussi, les salariés permanents n'ont bénéficié d'aucune formation professionnelle relative à l'engagement RSE de leur entreprise. Les formations professionnelles suivies sont relatives à la gestion de la relation clients, à l'identification des besoins des clients et à la dimension juridique de la rédaction des contrats de missions et de mise à dispositions.

### Item FORMATION : extraits de verbatims

#### <Eléments internes\A1\_JO\_ADD>

Non, les formations concernent surtout la partie juridique et commerciale

#### <Eléments internes\A1\_SO\_ADD>

Une ou deux fois mais c'était il y a très longtemps. Sur la discrimination mais c'était en fait plus en lien avec les risques encourus niveau juridique tout ça

#### <Eléments internes\A2\_AL\_ADD>

Surtout la partie commerciale et le juridique, pour pas qu'on fasse de conneries avec les contrats.

#### <Eléments internes\A2\_CA\_ADD>

Mes formations concernaient la gestion de la relation client

#### <Eléments internes\A2\_ST\_ADD>

Les formations concernent le management et la partie commerciale

#### <Eléments internes\M2\_EM\_MAN>

Analyse des candidatures, entretiens et positionnement des intérimaires chez des clients

#### <Eléments internes\R1\_CA\_RAND>

Oui, on dégage pas on s'arrange pour l'avoir. On le sait quelques jours avant et s'il y a cette formation ben voilà on la fait. Sur nos priorités, s'il doit y avoir une conférence on le prévoit. Bon j'ai pas pu le faire en *e-learning* mais j'ai eu des notes de service sur les changements de taux de cotisations parce que ça change souvent

#### <Eléments internes\R1\_EL\_RAN>

« L'émotionnel au service du commercial », c'était vraiment apprendre à dire à une entreprise « J'entends très bien ce que vous me dites mais ça me fait de la peine », essayer de mettre es émotions dans la relation commerciale tout en faisant passer un message. Dans cette formation il y avait aussi une partie gestion du stress

## 2.6. Les objectifs

Les salariés permanents des ETT ne sont soumis à aucun objectif relatif à la gestion de la relation intérimaire. Les objectifs sont liés à la performance économique et à la gestion de la relation client. De plus, nous savons que les salariés permanents des ETT sont polyvalents et autonomes. Il est donc naturel qu'ils orientent leurs actions vers des activités soumises à objectifs et récompensées à ce titre. L'intérêt du travail réside dans la gestion de la relation clients.

Les objectifs constituent la référence, avec le salaire, en matière de forces exogènes imposées aux salariés par les managers. La fixation d'objectifs sous-entend une réaction mécanique à des stimuli en dehors de tout processus cognitif et de réactions affectives. L'objectif devient alors un but à atteindre. L'avantage de la fixation d'objectifs est que de force exogène, le stimulus devient force endogène puisque l'objectif devient une fin en soi pour le salarié qui guide toutes ses actions professionnelles en fonction des objectifs à atteindre. Il est d'ailleurs prouvé que la fixation d'objectifs améliore la performance d'une entreprise dans la mesure où elle constitue à elle seule une force motivationnelle. La théorie de la fixation d'objectifs [Locke, 1981] tend justement à le démontrer et souligne que pour être incitatifs, les objectifs doivent en respecter cinq conditions :

- 1) les salariés doivent considérer avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- 2) un feedback doit être mis en place sur les progrès accomplis vers l'objectif ;
- 3) des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- 4) l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- 5) les salariés acceptent les objectifs fixés sur la base de la communication qui leur est donnée.

Les objectifs deviennent alors des sources de motivation s'ils sont précisément définis, clairement énoncés et estimés atteignables par les salariés pour encourager leurs efforts. Les pratiques des salariés sont guidées par les objectifs. Locke [1981] rajoute que l'objectif attire l'attention d'un salarié ; le salarié mobilise un effort pour atteindre l'objectif (intensité) ; le salarié mobilise un effort pour atteindre l'objectif (persistance), l'objectif facilite d'autant plus le développement de la stratégie.

## Item OJECTIFS RH : extraits de verbatims

## &lt;Eléments internes\A1\_SO\_ADD&gt;

Le taux d'accident du travail oui mais pas la redélégation. Surtout le taux d'accident du travail dont le coût nous est impacté directement sur notre part variable ça fait donc de l'argent en moins.

## &lt;Eléments internes\A2\_AL\_ADD&gt;

Non c'est un peu compliqué il y a beaucoup de turn over chez les intérimaires donc on ne les redéléguent pas forcément et en plus l'activité est moyenne.

## &lt;Eléments internes\A2\_SY\_ADD&gt;

Je n'ai pas d'objectifs en termes d'intérimaires, du moment que les commandes sont pourvues c'est l'essentiel.

## &lt;Eléments internes\M1\_CH\_MAN&gt;

Que les clients soient satisfaits des intérimaires que je place. Sinon je n'ai pas d'objectifs à proprement parler concernant mes intérimaires.

## &lt;Eléments internes\M1\_DA\_MAN&gt;

On n'a pas d'objectifs sur les intérimaires en fait.

## &lt;Eléments internes\M2\_TH\_MAN&gt;

Mettre le bon intérimaire chez le bon client

## Item OJECTIFS COMMERCIAUX : extraits de verbatims

## &lt;Eléments internes\A1\_SO\_ADD&gt;

10 PA par semaine, 3 supers enjeux, 20 intérimaires CAP

## &lt;Eléments internes\A2\_AL\_ADD&gt;

10 PA par semaine, 3 supers enjeux

## &lt;Eléments internes\A2\_ST\_ADD&gt;

3 supers enjeux et l'amélioration du CA d'une année sur l'autre.

## &lt;Eléments internes\A2\_SY\_ADD&gt;

10 PA par semaine, 1 nouveau client perm par mois, 3 supers enjeux par an

## &lt;Eléments internes\A3\_LU\_ADD&gt;

Objectifs pro : 6 000 € de perm sur une année, décrocher 3 super enjeux

## &lt;Eléments internes\A3\_SA\_ADD&gt;

Objectifs pro : 2 visites clients par semaine, 10 PA, 1 analyse de poste chez chaque nouveau client dont la mission est supérieure à une semaine.

## &lt;Eléments internes\M2\_EM\_MAN&gt;

Augmenter le nombre d'intérimaires au planning pour augmenter les résultats net de l'agence

## &lt;Eléments internes\M2\_TH\_MAN&gt;

Faire de la prospection commerciale pour augmenter le nombre d'intérimaires au planning

## Item INTERET DU TRAVAIL : extraits de verbatims

## &lt;Eléments internes\\A1\_JO\_ADD&gt;

Servir toutes les commandes pour satisfaire les clients, pour qu'ils nous appellent à nouveau

## &lt;Eléments internes\\A2\_ST\_ADD&gt;

Etre le plus performant possible compte tenu des aléas professionnels.

## &lt;Eléments internes\\A2\_SY\_ADD&gt;

Placer chez des clients des intérimaires qui correspondent à leurs besoins

Servir tous mes clients et faire qu'ils soient contents.

## &lt;Eléments internes\\A3\_LU\_ADD&gt;

Satisfaire mes clients. Nous n'avons pas de primes sur objectifs ni de récompense financière si on atteint les objectifs. Cela sert simplement pour négocier le salaire ou faire l'entretien annuel de fin d'année.

## &lt;Eléments internes\\M1\_CE\_MAN&gt;

Répondre à tous les besoins de clients de mon portefeuille.

## &lt;Eléments internes\\M1\_CH\_MAN&gt;

Honorer toutes les commandes de mes clients.

## &lt;Eléments internes\\M1\_DA\_MAN&gt;

Pour moi dans un premier temps, quand la commande arrive de la part du client c'est d'être très rapide et très réactif.

De toute façon, une agence d'intérim c'est un centre de profit c'est assez clair donc oui le but c'est de faire des bénéfices on est une entreprise avant tout.

## &lt;Eléments internes\\M2\_TH\_MAN&gt;

Que tous mes clients soient contents des intérimaires que je recrute.

## &lt;Eléments internes\\R1\_SA\_RAN&gt;

Faire vivre la société, de la sécuriser

Ben disons que l'objectif premier c'est de gagner en rentabilité

Notre principal objectif c'est le boulot et le business.

### 2.7. L'environnement de travail

Les clients, de par leur statut et le rapport de force qui leur est favorable dans la relation de travail intérimaires, sont très exigeants et exercent des pressions sur les salariés permanents des ETT. De plus, les salariés permanents gèrent des portefeuilles clients et développement des rapports de proximité qui exacerbent leur affect. Concrètement, les pratiques des salariés permanents des ETT sont davantage guidées par la satisfaction des besoins des clients que par la satisfaction des besoins des intérimaires.

Dans un secteur d'activité fortement concurrentiel, les clients constituent une partie prenante prégnante, au centre de la sphère d'influence (annexe 9). Dans ce contexte, cela laisse peu de place à la prise en considération des besoins des intérimaires. L'environnement de travail relatif aux clients exerce des pressions et influence le comportement organisationnel des salariés permanents des ETT. Cela est notamment dû au fait que la proposition de missions aux intérimaires est largement subordonnée aux besoins des clients. Nous rappelons que les ETT ne sont que des intermédiaires dans la relation d'emploi intérimaire. Le marché de l'intérim s'est dégradé depuis la crise de 2008.

« Aujourd'hui les clients demandent de plus en plus de qualitatif et avec un seul interlocuteur donc il faut avoir le temps et les informations disponibles pour répondre à tous les problèmes du client. A ce titre, le chargé de recrutement peut intervenir dans la relation client. C'est la fidélisation du client que l'on recherche, le plus important - ce sont les clients existants. La relation est ainsi très personnalisée avec le permanent, donc s'il s'en va, on risque de perdre aussi le client ».

Activités des salariés permanents en intérim, Cabinet *Towers Perrin*, 2006

#### Item CLIENTS : extraits de verbatims

<Eléments internes\A1\_SO\_ADD>

Exigeants mais bon c'est bien normal ils payent pour une prestation de service alors.

<Eléments internes\A2\_CA\_ADD>

Exigeants mais c'est normal ils payent alors il faut que la prestation de service soit de qualité.

<Eléments internes\A2\_SY\_ADD>

Stressants, il faut répondre à tous leurs désirs dans la minute qui suit.

<Eléments internes\A3\_LU\_ADD>

Non, car ils payent une prestation et voilà on doit faire un bon recrutement. On ne doit pas impacter le manque de temps de l'agence sur la qualité de la prestation.

<Eléments internes\A3\_SA\_ADD>

Mais ils sont très exigeants. Je peux le comprendre, on est prestataire de service, l'intérimaire doit faire le travail qu'on lui demande point barre.

<Eléments internes\M1\_DA\_MAN>

Ils sont plus exigeants envers nous que si eux avaient fait le recrutement.

<Eléments internes\M2\_TH\_MAN>

Très exigeants et pressés

<Eléments internes\R1\_SA\_RAN>

On a 2 ou 3 furieux qui prennent les intérimaires pour de la viande.

Item **PRESSION** : extraits de verbatims

&lt;Eléments internes\\A1\_JO\_ADD&gt;

Oui énorme pression, surtout quand mon responsable est là mais bon

&lt;Eléments internes\\A1\_SO\_ADD&gt;

Oui j'ai toujours connu la pression dans cette entreprise, et apparemment c'est pareil ailleurs, c'est le secteur d'activité qui veut ça

&lt;Eléments internes\\A2\_AL\_ADD&gt;

Non il y a trop d'urgence on ne peut pas faire les choses convenablement

&lt;Eléments internes\\A2\_ST\_ADD&gt;

Avoir moins de pression, certains jours c'est pesant. Les chiffres toujours les chiffres on ne sait plus résonner que par des chiffres.

&lt;Eléments internes\\A2\_SY\_ADD&gt;

Travailler avec moins de pression et moins dans l'urgence pour faire du travail de qualité, des fois ça en manque un peu.

&lt;Eléments internes\\A3\_SA\_ADD&gt;

Oui il y a de la pression

&lt;Eléments internes\\M1\_CH\_MAN&gt;

Je ressens plutôt la pression des clients.

&lt;Eléments internes\\M2\_TH\_MAN&gt;

Oui pression extrême même on est sur un secteur concurrentiel

Item **CONTEXTE DE TRAVAIL** : extraits de verbatims

&lt;Eléments internes\\A1\_JO\_ADD&gt;

Le secteur de l'intérim est aujourd'hui en très forte baisse.

&lt;Eléments internes\\A2\_AL\_ADD&gt;

Il s'est dégradé depuis quelques temps déjà. Je dirai depuis le début de la crise.

&lt;Eléments internes\\A2\_ST\_ADD&gt;

Non car l'activité diminue chaque année alors qu'on nous demande d'augmenter le CA, c'est contradictoire. Je suis là depuis 11 ans et j'ai vu ce secteur se dégrader petit à petit,

&lt;Eléments internes\\A2\_SY\_ADD&gt;

Catastrophique je pense. Il faut presque pleurer pour avoir des clients.

&lt;Eléments internes\\A3\_LU\_ADD&gt;

Avant, le client sollicitait par lui-même l'agence, maintenant c'est l'inverse.

&lt;Eléments internes\\A3\_SA\_ADD&gt;

Le marché est très difficile aujourd'hui.

&lt;Eléments internes\\M1\_CH\_MAN&gt;

Il est difficile actuellement, il y a peu de clients

&lt;Eléments internes\\M2\_TH\_MAN&gt;

Il s'est fortement dégradé depuis 2012 c'est compliqué

### 3. Les résultats

#### *3.1. La synthèse de l'analyse de contenu thématique*

Le succès d'une stratégie RSE réside dans le déploiement de l'engagement sociétal dans l'entreprise et dans l'adhésion collective des acteurs internes. La littérature relative à l'engagement sociétal dans le secteur de l'intérim révèle des freins institutionnels et symboliques favorables à ce décalage. L'étude qualitative, dans laquelle nous avons récolté les données auprès des salariés permanents des ETT, nous permet alors de mettre en exergue deux nouvelles dimensions relatives aux freins du secteur de l'intérim : la dimension managériale et la dimension environnementale (contextuelle).

L'objectif de l'étude qualitative est de répondre à la troisième question de recherche :

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

Les résultats de l'étude qualitative sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 31 - Les freins liés à la RSE dans l'intérim

Dimension	Items	Freins
Managériale	Polyvalence	Les salariés gèrent à la fois la relation clients et la relation intérimaires La relation client domine la relation intérimaire, les demandes clients sont urgentes
	Autonomie	L'autonomie contrainte oblige à la prise de responsabilités envers les clients Les salariés rendent des comptes à leur hiérarchie
	Sentiment	Les salariés ont développé un sentiment d'usure dans leur travail Les salariés ressentent un manque de reconnaissance dans leur travail
	Evolution professionnelle	Les perspectives d'évolution sont relatives aux fonctions commerciales La fonction commerciale favorise la gestion de la relation clients
	Formation	Les salariés n'ont bénéficié d'aucune formation relative à la RSE L'information descendante reste faible mais chargée, peu attrayante
	Objectifs RH	L'engagement sociétal n'est pas soumis à objectifs
	Objectifs commerciaux	Les objectifs ne concernent que le développement des relations commerciales
	Intérêt du travail	L'intérêt du travail réside dans la satisfaction des besoins des clients
Environnementale (contextuelle)	Clients	Les clients sont une partie prenante au centre de la relation de travail intérimaire
	Pressions	La forte concurrence du secteur de l'intérim renforce les pressions des clients
	Contexte	Le secteur de l'intérim s'est dégradé-depuis la crise financière de 2008

### 3.2. La RSE peu présente dans le discours des salariés

En conséquences, l'engagement RSE, bien que valorisé dans la communication sociétale externe des ETT, est peu présent dans le discours des salariés permanents des ETT. Les références relevées dans l'analyse de contenu thématique sont faibles et la connaissance de la RSE par les salariés permanents est limitée à la connaissance générique de cette notion.

	A : RSE
1 : A1_JO_ADD	1
2 : A1_SO_ADD	1
3 : A2_AL_ADD	1
4 : A2_CA_ADD	1
5 : A2_ST_ADD	0
6 : A2_SY_ADD	1
7 : A3_LU_ADD	1
8 : A3_SA_ADD	2
9 : M1_CE_MAN	1
10 : M1_CH_MAN	1
11 : M1_DA_MAN	4
12 : M2_EM_MAN	1
13 : M2_TH_MAN	1
14 : R1_CA_RAND	1
15 : R1_EL_RAN	3
16 : R1_SA_RAN	12

#### Item RSE : extraits de verbatims

<Eléments internes\\A1\_JO\_ADD>

Je sais que c'est en lien avec le développement durable mais après je ne pourrais pas vous donner les détails

<Eléments internes\\A2\_AL\_ADD>

Je ne vois pas ce que c'est

<Eléments internes\\A2\_SY\_ADD>

Ca me dit vaguement quelque chose mais je n'en sais pas plus.

<Eléments internes\\M1\_CE\_MAN>

L'humain est au centre de tout non ? En tout cas c'est ce que ça m'évoque

<Eléments internes\\M1\_DA\_MAN>

C'est tellement un sujet complexe et qu'il y a beaucoup d'infos

<Eléments internes\\R1\_CA\_RAND> -

La RSE ? Ben non honnêtement je suis pas super inspirée. Après heu le terme pour moi ben c'est respecter le côté social si j'ai bien compris.

### 3.3. La RSE subordonnée aux choix du manager

Les résultats de l'étude qualitative valident empiriquement le fait que l'engagement RSE résulte de la volonté du manager de proximité de déployer et véhiculer les valeurs sociétales dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise. Nous constatons suite à l'analyse de contenu thématique des données récoltées que le dernier entretien semi-directif conduit auprès de la responsable de l'agence Randstad contient le plus de références relatives à la RSE (12 références sur 32 soit près de 38 % de l'ensemble).

16 : R1_SA_RAN	12
----------------	----

L'agence Randstad est la plus engagée en matière de protection des intérêts et de prise en considération des attentes des intérimaires. Cette agence place l'humain au centre de la relation intérimaire. A la vue des différents contextes des agences de notre terrain d'études (section II chapitre III), cette agence n'est pas sous-tensions et possède un effectif stable depuis 2012. En référence à la pyramide des responsabilités de Carroll [1979], cette agence s'engage dans des actions socialement responsables (annexe 10) en partie grâce à un développement économique constant depuis 2012. La volonté formulée de la directrice d'agence permet l'adhésion aux valeurs de la RSE de tous ses collaborateurs qui, sans citer expressément la RSE, sont les plus sensibilisés aux problématiques humaines et sociales.

La stabilité organisationnelle est alors effectivement une condition préalable au déploiement de l'engagement RSE au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de notre méthodologie de recherche, les résultats de notre étude empirique exploratoire nous permettent de formuler des propositions de recherche pour répondre à la problématique de recherche générale.

## CONCLUSION DU CHAPITRE IV

---

Les motifs d'entrée en intérim pour les demandeurs d'emploi résultent principalement de quatre logiques<sup>35</sup> : une logique pragmatique d'emploi, une logique de formation professionnelle, une logique d'insertion pour une première expérience professionnelle et une logique individuelle de conciliation des intérêts professionnels et privés. Ainsi, l'entrée en intérim est motivée par la volonté de trouver rapidement un emploi, et de s'insérer ou se réinsérer sur le marché de l'emploi suite à une période de non-activité. Les intérimaires considèrent l'intérim comme un tremplin vers l'emploi durable et sollicitent les ETT comme partenaires d'emploi. A l'inverse, l'intérim permet aux entreprises de bénéficier d'une main-d'œuvre de façon temporaire dans un contexte d'environnement de marché imprévisible. Le recours à l'intérim leur permet surtout de faire face à des surcroûts périodiques d'activité ou de remplacer un salarié absent afin d'assurer la continuité de la production. Nous pouvons constater une divergence entre les intérêts de ces parties prenantes. Les ETT ont alors un double objectif : la fidélisation des intérimaires en tant que partenaire d'emploi ; et la fidélisation des clients en tant que prestataire de service. La fidélisation de la population intérimaire reste aujourd'hui un défi pour les ETT afin de leur garantir l'accès permanent aux ressources. En parallèle, la forte concurrence et la dégradation du secteur d'activité engendre des tensions liées à la baisse d'activité. L'instabilité du secteur d'activité renforce également les pressions exercées par les clients sur les ETT. Ce double objectif représente une contrainte car sans établir de partenariats durables avec les intérimaires et les clients, les ETT ne peuvent remplir leur mission économique. Ainsi, l'accroissement des exigences des clients a pour conséquence le partage obligatoire d'une fonction dans les ETT, la fonction commerciale. Le partage de cette fonction est omniprésente dans l'analyse de contenu thématique. Bien que les fonctions de chaque sujet-source aient été clairement identifiées, la fonction commerciale est une fonction partagée par l'ensemble des collaborateurs. Cette indication nous fournit une première indication dans l'explication du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Aussi, nous présentons une synthèse des résultats de notre étude empirique exploratoire. A la suite de quoi nous formulons les propositions de recherche permettant de résoudre la problématique de recherche générale.

---

<sup>35</sup> Observatoire des Métiers et de l'Emploi

Tableau 32 - Synthèse des résultats de l'étude empirique

Etape	Source	Instrument de mesure	Résultats
Question de recherche 1 Analyse de la communication sociétale des ETT	Rapports RSE/Développement Durable Adecco, Manpower, Randstad	Grille d'analyse d'Oxibar Logiciel N'VIVO 10	Communication sociétale orientée vers la protection des intérêts des intérimaires, 4 engagements sociétaux identifiés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• bien-être ;</li> <li>• discrimination ;</li> <li>• insertion ;</li> <li>• stabilité.</li> </ul>
Question de recherche 2 Identification des pratiques réelles des ETT Etude quantitative	Intérimaires Adecco, Manpower et Randstad	Questionnaire semi-ouvert 471 questionnaires analysés Logiciel SPSS	Mise en évidence de pratiques réelles contradictoires avec l'engagement RSE des ETT sur la base de leur communication sociétale ainsi que des fondamentaux de la TPP
Question de recherche 3 Analyse des pratiques réelles des ETT Etude qualitative	Salariés permanents Adecco, Manpower, Randstad	Entretiens semi-directifs 16 entretiens conduits Logiciel N'VIVO 10	Analyse des pratiques réelles sur la base des items de la communication sociétale des ETT Identification de 16 items, mise en évidence de deux types de freins : <ul style="list-style-type: none"> <li>• managériaux ;</li> <li>• environnementaux (contextuels).</li> </ul>

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

---

Le secteur de l'intérim est considéré en France comme le principal indicateur des tendances générales du marché du travail. Il représente un indice fiable de reprise ou de récession économique. En effet, sous contraintes budgétaires en période d'incertitudes économiques, les entreprises suppriment en priorité les dépenses extérieures, notamment concernant la flexibilité salariale externe. De ce fait, recourir à ces salariés intérimaires est signe de reprise d'activités. Alors que l'emploi intérimaire ne cessait de croître depuis 2003 pour atteindre son plus haut niveau historique en 2007, la crise économique et financière de 2008 a impacté de manière violente l'activité salariée générale, dont l'activité intérimaire. L'année 2009 reste la plus gravement touchée avec une baisse de près de 30% de l'activité par rapport à 2008 (-34,9% des effectifs intérimaires au cours du premier trimestre et -36,2% au cours du second avec une décélération moins importante au cours des deux derniers trimestres<sup>36</sup>). Cependant, malgré la poursuite de la crise, l'activité intérimaire s'est démarquée avec une augmentation de ses effectifs de près de 18% en 2010 et plus de 9,3% en 2011. Cette hausse des effectifs est à accorder à une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi.

L'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi a fait croître de manière exponentielle le nombre d'intérimaires délégués dans les grandes entreprises françaises, moins impactées par la crise, sans toutefois augmenter la durée des missions. Cette augmentation de l'activité intérimaire est perçue comme le signe avant-coureur d'une reprise de l'activité économique des entreprises puis le dernier trimestre de l'année 2014 a connu une nette décélération de l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi français. L'intérim joue un rôle déterminant pour l'emploi en périodes d'incertitudes économiques puisque les emplois complémentaires permettent de créer des emplois stables et durables.

Nous pouvons rajouter les données statistiques suivantes :

- 42,4% des intérimaires travaillent dans le secteur de l'industrie ;
- près de 4/5 des emplois intérimaires concernent des emplois d'ouvriers non qualifiés ;
- Si l'emploi intérimaire a augmenté dans le secteur du tertiaire (+2,8% par rapport à l'année 2013), les secteurs de l'industrie et du BTP ont connus des diminutions avec respectivement -1,4% et -8,6%.

---

<sup>36</sup> Source DARES 2012

Ainsi, au titre de l'année 2014, ce sont plus de 16 millions de contrats de mission et de mise à disposition qui ont été conclus avec près de 1,9 millions d'intérimaires. Les intérimaires représentent alors une source de main-d'œuvre non négligeable pour les ETT. L'accès à la ressource intérimaire constitue un enjeu pour la performance globale des ETT. De plus, les externalités négatives du secteur de l'intérim ont des impacts importants dans la société. La précarité générée par le secteur de l'intérim touche de plus en plus de salariés. Les ETT sont déclarées responsables en contribuant à la précarité de l'emploi, et sont sommées d'en réparer les dommages. A ce titre, l'engagement RSE des ETT réclamé par la société civile est fortement incité. La communication sociétale engage la responsabilité des ETT dans la protection des intérêts des intérimaires, non seulement pour légitimer leur existence, mais également pour leur assurer un accès continu aux ressources intérimaires, dans un secteur fortement concurrentiel. La communication sociétale engendre alors l'adoption d'une attitude positive des parties prenantes envers l'entreprise. Cette attitude positive favorise la fidélisation des intérimaires, enjeu majeur pour les ETT. Cependant, la littérature académique relative à la RSE dans le secteur de l'intérim fait état d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Compte tenu de l'absence de contributions empiriques et des enjeux liés au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, nous avons formulé la problématique de recherche générale suivante :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

Pour répondre à la problématique générale de recherche, nous avons mis en place une démarche méthodologique précise. En raison du manque d'informations disponibles dans la littérature, nos travaux de recherche s'inscrivent dans une approche exploratoire. L'objectif de nos travaux de recherche est ainsi « d'approfondir ou d'enrichir les connaissances antérieures » [Thiéart et *al.*, 2007, p.73] relatives à l'engagement sociétal dans le secteur de l'intérim. Nous avons mis en place une approche mixte : une étude quantitative préalable à une étude qualitative sur le principe de la triangulation des données. Cependant, l'exploration hybride dans le secteur de l'intérim pose le problème de la contextualisation des données. Bien que notre démarche suive une méthodologie rigoureuse, les caractéristiques du secteur de l'intérim sont spécifiques et difficilement transposables à d'autres secteurs d'activité.

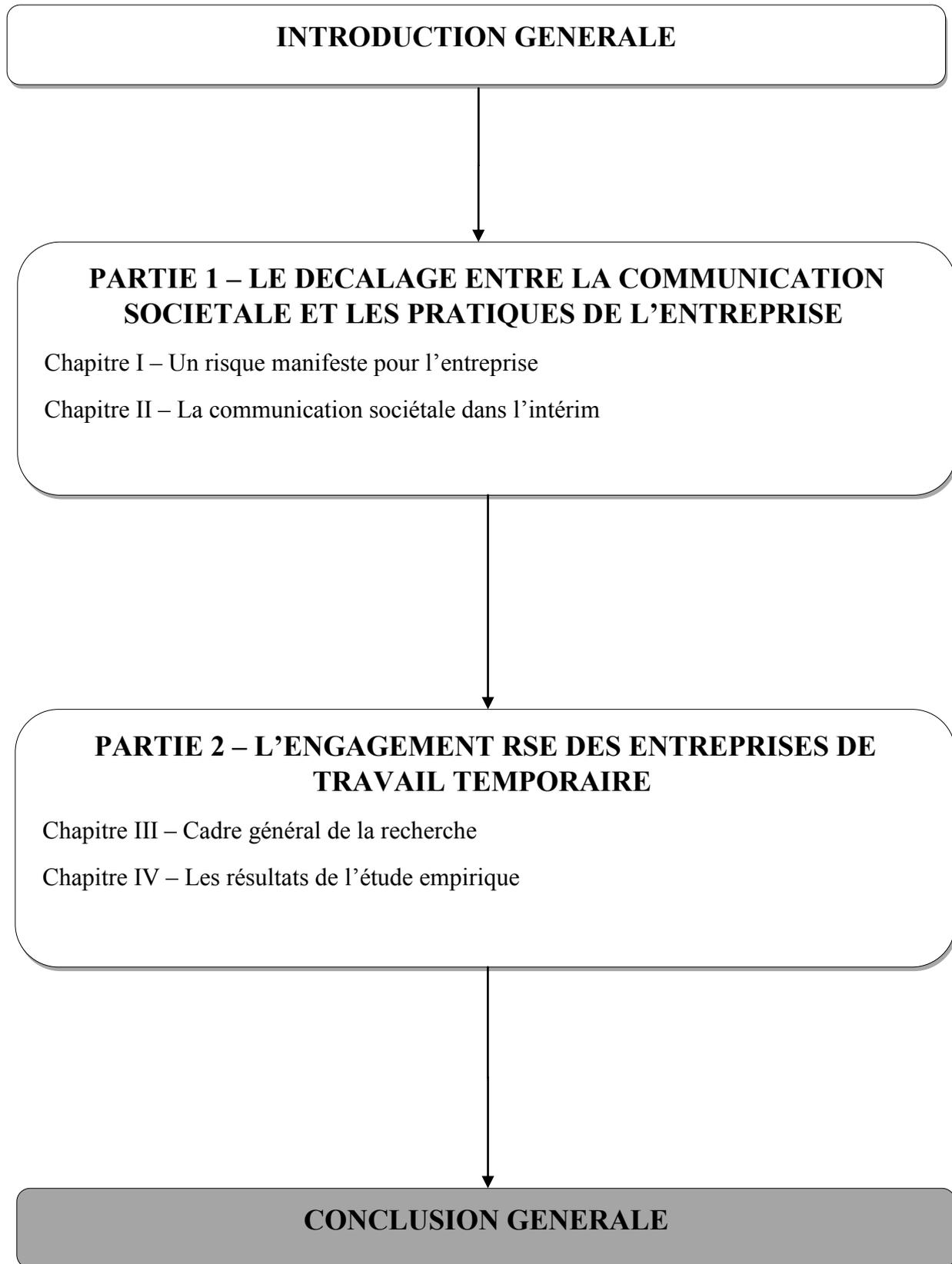
Nos travaux de recherche n'ont alors pas vocation à proposer un modèle en raison du frein lié au « contexte parent » [Passeron, 1991]. C'est la raison pour laquelle nous répondons à la problématique de recherche générale en formulant des propositions de recherche.

Ainsi, pour expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT suite à notre étude empirique, nous formulons les propositions de recherche suivantes.

**Tableau 33 - Les propositions de recherche**

<b>Dimensions</b>	<b>Propositions de recherche</b>
Managériale	<b>P1.</b> La polyvalence des salariés limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
	<b>P2.</b> L'autonomie des salariés limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
	<b>P3.</b> Le désengagement affectif des salariés limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
	<b>P4.</b> L'absence de perspectives d'évolution limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
	<b>P5.</b> L'absence de formation limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
	<b>P6.</b> L'absence d'objectifs sociétaux limite le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise
Environnementale (Contextuelle)	<b>P7.</b> Les pressions exercées par les clients limitent le respect de l'engagement sociétal de l'entreprise

Nous pouvons ainsi expliquer le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT en mettant en exergue deux nouveaux freins relatifs au déploiement de l'engagement RSE dans l'entreprise : les freins managériaux et les freins environnementaux (contextuels). L'objectif consiste, par la suite, à mettre à l'épreuve ces propositions de recherche dans le cadre d'une étude empirique confirmatoire, comme le préconise la littérature [Eisenhardt, 1989 ; Strauss et Corbin, 1990]. L'étude confirmatoire permettra alors de généraliser la nouvelle conceptualisation produite et de générer un modèle inhérent à l'étude du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise.



---

## CONCLUSION GENERALE

---

La conclusion générale a pour objet de rappeler les principaux enjeux de nos travaux de recherche. Nous précisons à ce titre les principales contributions théoriques, méthodologiques, empiriques et managériales de nos travaux de recherche. Enfin, nous soulignerons les limites principales ainsi que les perspectives de recherche futures de nos travaux de recherche.

### L'objet de nos travaux de recherche

Le secteur de l'intérim génère de nombreuses externalités négatives pour les intérimaires. L'éclatement de la notion d'emploi engendre la précarisation des conditions de travail et de vie, dans une société dans laquelle l'emploi permet l'intégration sociale des individus. La constante recherche de flexibilité salariale externe et la démocratisation du secteur de l'intérim a conduit à l'augmentation du nombre de salariés intérimaires et au renforcement de la concurrence dans ce secteur d'activité. Les ETT contribuent à la précarité professionnelle et sociale à travers leur activité de prestataire de service. Afin de limiter l'impact négatif de leur activité dans la société civile et protéger les intérêts des intérimaires, considérés comme une partie prenante fragile et vulnérable, les ETT sont incitées à s'inscrire dans une démarche RSE. L'engagement RSE est véhiculé par la communication sociétale et plus précisément les rapports RSE/Développement Durable qui sont à la fois des outils de reporting extra-financier et des outils de communication déclaratifs. L'objectif de l'engagement RSE des ETT est de légitimer leur existence, améliorer leur image et leur réputation sociétale et autoréguler leur activité en limitant l'intervention des pouvoirs publics. De manière générale, la communication sociétale engendre l'adoption d'une attitude positive des parties prenantes envers les ETT. L'image d'employeur responsable favorise la fidélisation du personnel, intérimaire jugé très volatile, permettant un accès permanent aux ressources. La littérature a démontré un lien positif entre l'engagement RSE de l'entreprise et la fidélisation/attractivité organisationnelle des salariés/candidats. La crédibilité de l'engagement RSE des ETT repose alors sur une communication sociétale déployée au sein de l'entreprise et sur des pratiques réelles concrètes et cohérentes avec l'engagement sociétal.

Pour être socialement performantes, les ETT doivent intégrer la démarche à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (stratégiques et opérationnels) et mobiliser les parties prenantes internes autour du sens de la RSE. L'ensemble des parties prenantes internes doit s'approprier l'engagement RSE pour favoriser sa mise en œuvre opérationnelle. Les ressources humaines, en leur qualité de partenaire stratégique, sont un levier puissant de performance sociétale. La littérature a également démontré un lien positif entre la mobilisation des parties prenantes internes et des pratiques réelles conformes à la communication sociétale. Cependant, malgré le développement des contributions théoriques, la littérature académique fait état d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT (pratiques de *greenwashing* et de *socialwashing*). En raison des freins institutionnels (brièveté des missions, souplesse des contrats) et psychologiques (mauvaise image du salarié précaire), le secteur de l'intérim rencontre des obstacles au déploiement de l'engagement RSE. De plus, la littérature indique que la stabilité de l'entreprise est une condition de succès du déploiement de l'engagement RSE. Or, le secteur de l'intérim est sous-tensions depuis la crise financière de 2008 où les entreprises ont fortement limité le recours aux intérimaires. Ainsi, l'engagement RSE est considéré comme une stratégie de communication superficielle, non suivie de pratiques réelles, dont l'objectif n'est que réputationnel. Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT développe un sentiment de défiance et l'adoption d'une attitude négative des parties prenantes. Par effet de contraste, ce décalage remet en cause la légitimité des ETT, renforce la régulation des activités par les pouvoirs publics et dégrade les relations avec les parties prenantes. Ce décalage ne contribue pas à la fidélisation des intérimaires, limite l'accès aux ressources et augmente les coûts cachés liés au turn-over des intérimaires. Ce décalage constitue alors un obstacle à la performance globale des ETT. Nous avons été toutefois confrontés au manque d'informations dans la littérature relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT en raison de l'absence de contributions empiriques conduites dans ce domaine. Ainsi, compte tenu des enjeux liés au déploiement de l'engagement RSE et des risques liés au décalage entre la communication sociétales et les pratiques réelles des ETT, nous avons formulé la problématique de recherche générale suivante :

**Comment peut-on expliquer l'existence d'un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim ?**

La revue de la littérature liée à la problématique nous a permis de formuler également des questions de recherche :

**Q1** - Quels sont les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires ?

**Q2** - Quelles sont les pratiques réelles des ETT envers leurs intérimaires ?

**Q3** - Pourquoi existe-il un décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT ?

### Le cadre conceptuel et théorique

Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous avons mobilisé un cadre conceptuel et théorique précis. La communication sociétale résulte d'un engagement volontaire. La législation n'incite l'entreprise qu'à travers l'obligation de reporting extra-financier. La publication d'un rapport RSE/Développement Durable constitue alors un acte communicationnel performatif dont le message sociétal est survalorisé.

Nous avons mobilisé dans ce cadre la TPP, incontournable dans les études liées à l'engagement volontaire de l'entreprise dans une démarche RSE. La TPP propose un cadre très normatif de manière à prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes. Mais la TPP se heurte à certaines limites et le cadre normatif est difficilement transposable à l'entreprise. La littérature académique propose alors le MSH, un noyau commun à toutes les études relatives aux parties prenantes. Le MSH insiste sur le fait que l'opérationnalisation de l'engagement RSE doit reposer sur l'identification des parties prenantes les plus influentes, qui ont des exigences à l'égard de l'entreprise. La communication sociétale doit apporter une réponse aux problématiques rencontrées par ces parties prenantes (courant *Responsivness*). Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise est favorisé par l'identification de parties prenantes qui ont des intérêts divergents. La fonction du management consiste alors à arbitrer entre ces intérêts de manière à traiter les parties prenantes de manière équitable. L'engagement RSE crédible repose sur l'identification préalable des parties prenantes et de leurs intérêts de manière à adapter la communication sociétale. Nos travaux de recherche ont consisté en l'analyse de la communication sociétale des ETT Adecco, Manpower et Randstad, qui constituent notre terrain de recherche.

### Notre terrain de recherche

La littérature préconise d'analyser la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises les plus significatives de leur secteur d'activité.

Ainsi, les ETT Adecco, Manpower et Randstad sont des entreprises pionnières qui représentent plus de 70 % de l'activité économique du secteur de l'intérim. De plus, ces ETT sont soumises à l'obligation de reporting extra-financier. A ce titre, ces ETT disposent d'une communication sociétale. Enfin, ces ETT sont très exposées aux critiques en raison de la dégradation de leur image sociétale. Elles sont donc directement confrontées à la problématique du décalage entre leur communication sociétal et leurs pratiques réelles.

Pour répondre à la problématique de recherche générale, nous avons mis en place une méthodologie de recherche précise, présentée dans les contributions générales de nos travaux de recherche.

### **Les contributions générales de nos travaux de recherche**

#### Les contributions théoriques

La littérature académique relative à l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim ne relève que deux freins relatifs à l'opérationnalisation des engagements pris dans la communication sociétale :

- les freins institutionnels [Jourdain, 2002 ; Lacroux, 2008] ;
- les freins psychologiques [Cingolani, 2004 ; Glayman, 2005].

Nos travaux de recherche ont pu mettre en exergue deux nouveaux freins favorisant le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Ces freins ne sont pas formulés dans la revue de littérature en raison de l'absence de contributions empiriques :

- les freins managériaux : l'organisation interne du travail ne favorise pas la prise en considération des intérêts des intérimaires ;
- les freins environnementaux (contextuels) : l'instabilité du secteur de l'intérim renforce les pressions exercées par les clients sur les ETT ; l'urgence des demandes des clients priorise leurs intérêts.

Sachant que peu d'études empiriques ont lié la RSE et le secteur de l'intérim, nos travaux de recherche apportent une contribution significative en matière d'attractivité organisationnelle. La littérature démontre en effet un lien positif entre l'engagement RSE d'une entreprise et son attractivité organisationnelle [Fombrun et Shanley, 1990 ; Turban et Greening, 1997 ; Luce et *al.*, 2001]. Ainsi, l'engagement RSE est un attribut important dans la sélection des entreprises pour les chercheurs d'emplois. Cependant, ces recherches ne se sont concentrées que sur les emplois stables. Ce lien positif n'est en effet pas transposable aux emplois temporaires (périphériques). En leur qualité de partenaire d'emploi, les ETT sont naturellement attractives pour les chercheurs d'emploi, guidés par l'impérieuse nécessité de trouver un emploi stable. Les intérimaires considèrent aussi l'intérim plus comme une étape dans leur vie professionnelle et que comme une finalité. A ce titre, l'engagement RSE dans le secteur de l'intérim est un attribut relatif pour les chercheurs d'emploi.

De plus, la littérature académique indique que des pratiques réelles contradictoires avec la communication sociétale génère une attitude négative des parties prenantes, notamment des salariés de l'entreprise [Brown et Dacin, 1997 ; Mohr, Webb et Harris, 2001]. L'attitude négative se traduit par la diminution de l'implication et le désinvestissement des salariés. Les études conduites sur ce sujet n'ont à nouveau concerné que les salariés en emploi stable. Le lien entre le respect de pratiques socialement responsables et l'attitude des salariés n'est également pas transposable aux emplois temporaires (périphériques). Les résultats de notre étude empirique mettent en avant des pratiques réelles contradictoires avec la communication sociétale des ETT. Bien que ce décalage génère de la déception, il n'affecte que relativement l'attitude des intérimaires. En effet, malgré ce décalage, les intérimaires relancent régulièrement les ETT pour obtenir des missions et multiplient les relations avec des ETT différentes.

Aussi, la littérature relative à la RSE dans le secteur de l'intérim nous indique que le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT contribue à la construction d'une image sociale péjorative [Galois et Lacroux, 2012]. Bien que directement concernés par ce décalage, les intérimaires n'ont pas développé une image péjorative des ETT, comme en témoignent les données perceptuelles de l'étude quantitative. Le décalage entre la RSE déclarée et la RSE pratiquée dans le secteur de l'intérim n'est pas un critère d'évaluation des ETT pour les intérimaires. Les intérimaires sont davantage sensibles au développement de relations de proximité et de confiance.

Enfin, la littérature reconnaît un déficit de connaissances qui entoure l'opérationnalisation de la RSE [Gond, 2011]. A ce titre, les résultats de notre étude empirique démontrent que l'opérationnalisation de l'engagement RSE est subordonnée à la volonté du manager. Au niveau *corporate*, malgré la réflexion stratégique et la structuration fonctionnelle de l'engagement RSE, le manager décide de l'orientation des pratiques des collaborateurs du centre de profit par la fixation d'objectifs. L'importance accordée à l'information descendante liée à la RSE dépend de l'organisation du travail en interne.

### Les contributions méthodologiques

Dans la communauté scientifique, il est davantage courant de lier « l'exploration à une étude qualitative et le test à une étude quantitative » [Brabet *in* Thiétart et *al.*, 2007, p.99]. Cependant, la communauté scientifique admet qu'il est possible d'utiliser des méthodes séquentielles dans une approche méthodologique moins rigoureuse dans la mesure où elles œuvrent dans l'intérêt des travaux de recherche. De plus, « l'évolution des possibilités de traitements statistiques a accru les potentialités de l'approche quantitative dans les démarches exploratoires » [*Ibid*]. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une approche mixte : quantitative et qualitative. Compte tenu du manque d'informations disponibles dans la littérature, nous avons conduit une étude quantitative préalablement à une étude qualitative de manière à enrichir les connaissances relative au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise dans le secteur de l'intérim.

L'analyse de la communication sociétale, sur la base des rapports RSE/Développement Durable des ETT Adecco, Manpower et Randstad, à partir de la grille d'analyse d'Oxibar [2003] présente les orientations de l'engagement RSE des ETT envers les intérimaires et a permis de répondre à la première question de recherche. Ensuite, l'étude quantitative conduite auprès de 471 intérimaires par le biais d'un questionnaire semi-ouvert présente les pratiques réelles des ETT et confirme le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. L'étude quantitative a permis de répondre à la deuxième question de recherche. Enfin, l'étude qualitative conduite auprès de 16 salariés permanents des ETT Adecco, Manpower et Randstad a permis de répondre à la troisième question de recherche et de comprendre les facteurs explicatifs du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Les résultats de l'étude empirique ont permis la formulation de sept propositions de recherche qui soutiennent la résolution de la problématique de recherche générale.

Ainsi, le procédé lié à la triangulation des données nous a permis de clarifier les concepts théoriques mobilisés. Dans une démarche abductive, nous avons procédé par allers-retours entre les différents concepts théoriques mobilisés et les observations empiriques pour une meilleure pertinence et interprétation des résultats. L'intérêt qualitatif de nos travaux de recherche ne réside pas dans la généralisation des concepts mobilisés mais dans la compréhension des comportements organisationnels, aussi hétérogènes soient-ils.

### Les contributions empiriques

Les résultats de notre étude empirique valident certains concepts théoriques mobilisés dans la littérature :

- le secteur de l'intérim n'est pas favorable à l'application des principes de la RSE et favorise le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT [Lacroux, 2008 ; Lacroux et Ben Larbi, 2009] ;
- la mise en œuvre opérationnelle de l'engagement RSE doit impliquer de nombreux ajustements managériaux [Déjean et Gond, 2004 ; Martinet et Reaynaud, 2004 ; Gond et Igalens, 2012] ;
- les agences d'intérim sont des centres de profit très autonomes [Payaud et Martinet, 2010] ;
- la protection des intérêts des intérimaires est très présente dans la communication sociétale des ETT [Galois, 2006] ;
- la réputation des ETT ne se base pas que sur des actions de communication mais aussi sur des pratiques concrètes et réelles [Galois et Lacroux, 2012] ;
- la dimension symbolique de l'engagement RSE (sécurisation des parcours professionnels et soutien perçu par les intérimaires) est importante dans le processus de fidélisation des intérimaires [Dagot et Voisin, 2014].
- plus le secteur d'activité est sensible, plus l'entreprise diffuse des informations sociétales [Wiseman, 1982] ;
- le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise engendre un contexte de jugement négatif [Swan et Vanhame, 2003] ;
- L'instabilité d'un secteur d'activité engendre un écart irréductible entre la gestion intentionnelle et la gestion réelle des parties prenantes [Acquier et Aggeri, 2005].

En revanche, les résultats de notre étude empirique ne valident pas certains concepts théoriques mobilisés dans la littérature :

- les intérimaires représentent à la fois les clients et les produits des ETT [Van Breughel et *al.*, 2005] ;
- la communication sociétale protège l'entreprise lorsqu'elle rencontre des difficultés [Godfrey, 2008 ; Godfrey et *al.*, 2009] ;
- la communication sociétale place les ETT dans une logique instrumentale pour conquérir de nouveaux clients [Liu, 2013].

### Les contributions managériales

Les résultats de l'étude empirique ont mis en évidence les freins managériaux qui encouragent le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Les salariés permanents des ETT sont au cœur de la relation tripartite de l'intérim et assurent l'interface entre les intérimaires et les clients. Aussi, l'instabilité du secteur de l'intérim génère une organisation du travail contrainte et subie par les salariés permanents. Les freins managériaux mis en évidence par les résultats de notre étude empirique sont donc les suivants :

- la polyvalence professionnelle conduit à satisfaire en priorité les attentes urgentes des clients ;
- l'autonomie professionnelle engendre des difficultés dans l'arbitrage des intérêts divergents des parties prenantes et priorise la fonction commerciale ;
- le manque de reconnaissance engendre l'activation de pratiques mécaniques répétitives et ignore l'innovation organisationnelle ;
- les perspectives d'évolution encouragent la montée en compétences sur la fonction commerciale ;
- l'information descendante relative à la RSE reste marginale et n'est incluse dans aucune formation ;
- les engagements sociétaux ne sont pas encouragés par la fixation d'objectifs.

La communication sociétale uniformise l'entreprise mais les centres de profits sont très autonomes. L'étude de ces freins constitue des pistes managériales pour les dirigeants des ETT et les directions RSE/Développement Durable pour envisager une réduction du décalage entre la communication sociétale globale et les pratiques réelles locales.

### **Les limites de nos travaux de recherches**

Nos travaux de recherche se heurtent toutefois à certaines limites.

Les concepts théoriques et les contributions empiriques relatifs au décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises du secteur de l'intérim sont peu nombreux. Nous avons été confrontés à des difficultés dans la collecte de données pour être en mesure de traiter l'ensemble des dimensions de cette problématique de recherche générale.

En revanche, de très nombreuses références relatives à la RSE sont disponibles dans la littérature académique. Bien que cela constitue une preuve que ce champ de recherche est omniprésent dans le domaine des Sciences de Gestion, la diversité et l'hétérogénéité des concepts liés à la RSE en font un sujet de recherche difficile à appréhender. A ce titre, les références bibliographiques ne garantissent pas l'exhaustivité des approches et des notions relatives à l'engagement RSE des entreprises.

De plus, la littérature relative à l'analyse de la communication sociétale de l'entreprise est partagée sur les matériaux à analyser. Quand certains auteurs recommandent d'analyser toutes les sources d'informations sociétales (*reporting* extra financier, site internet, brochures, dépliants, affiches, rapport RSE/Développement Durable), d'autres préconisent d'analyser seulement le rapport RSE/Développement Durable, car il regroupe plus d'informations pertinentes et bénéficie d'une plus large diffusion. A ce titre, nous nous sommes basés sur cette seconde recommandation, d'autant plus que l'instrument de mesure utilisé n'est seulement adapté à ce matériau.

Enfin, concernant l'étude qualitative, les « parrains » ont été un réel atout pour accéder aux différentes sources de données. Cela a permis une réelle proximité et un recueil de données fiables et sincères. Cependant, le secteur de l'intérim nécessite l'existence de « parrains » pour accéder au terrain de recherche. L'absence de « parrains » a limité le recueil de données à une seule zone géographique. Dans une étude qualitative, la contextualisation des données est très importantes. Les contextes étudiés ne garantissent également pas l'exhaustivité des dimensions du secteur de l'intérim.

### Les perspectives de recherches futures

Nos travaux de recherche comportent des perspectives de recherche futures intéressantes.

**La première perspective de recherche future consiste en la conduite d'une étude empirique confirmatoire** pour mettre à l'épreuve les propositions de recherche formulées dans la conclusion de la partie 2. L'intérêt de cette perspective réside dans la confirmation des résultats de l'étude qualitative par le biais d'une étude conduite auprès d'un échantillon de salariés permanents plus large.

Nous avons analysé la communication sociétale des ETT sur la base de leurs rapports RSE/Développement Durable, et identifié les pratiques réelles des ETT à partir des retours d'expériences professionnelles des intérimaires. A ce titre, sachant qu'il existe un décalage entre la RSE déclarée et la RSE pratiquée par les ETT, **une seconde perspective de recherche future consiste à conduire une étude auprès des directions RSE/Développement Durable pour identifier les sources (institutionnelles, réglementaires, mimétiques) de la communication sociétale et de la construction des rapports RSE/Développement Durable.** L'intérêt de cette perspective de recherche réside dans la compréhension des sources réelles de l'engagement RSE des ETT.

Nous avons conduit une étude transversale pour identifier les raisons du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. Compte-tenu de l'instabilité du secteur de l'intérim et des contextes de notre terrain de recherche, **une troisième perspective de recherche future consiste en une étude longitudinale des pratiques réelles des ETT.** L'intérêt de cette perspective de recherche réside dans l'étude des dynamiques des comportements organisationnels face à l'engagement RSE de l'entreprise. Cela permettrait l'apport de contributions théoriques supplémentaires en matière de freins relatifs à la problématique de recherche générale.

De plus, **une quatrième perspective de recherche future** consiste en l'analyse des pratiques réelles des ETT par le biais de la méthode de la cartographie cognitive, très utilisée dans les études qualitatives en Sciences de Gestion, qui serait également une contribution empirique supplémentaire.

Aussi, pour réduire le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT, la littérature académique recommande à la fonction RH socialement responsable de relever trois défis : la motivation des salariés, le management par la confiance et le partage des responsabilités [Déjean et Gond, 2004 ; Attarça et Jacquot, 2005 ; Aggeri et *al.*, 2005 ; Coulon, 2006 ; Acquier et Aggeri, 2007]. Le défi principal qui attend l'entreprise responsable est d'entretenir la motivation intrinsèque de ses parties prenantes internes et leur aptitude à mobiliser dans leur travail les ressources nécessaires à l'application des principes de la RSE [Roussel, 2000 ; Tahri et Igalens, 2010 ; Ndao, 2012 ; Charbonnier, Silva et Roussel, 2014]. Les managers doivent créer l'élément motivant lié à la RSE et le renouveler constamment. La motivation et l'aptitude des salariés à se mobiliser dans leur travail sont des enjeux cruciaux car elles sont susceptibles d'encourager des pratiques favorables à la RSE [Peretti, 1999]. A ce titre, **l'étude des facteurs de motivation des salariés permanents des ETT constitue une cinquième perspective de recherche future.**

Enfin, nous avons fait le choix d'étudier en particulier le secteur de l'intérim mais il serait intéressant et pertinent d'en étudier d'autres. A ce titre, **une sixième perspective de recherche future consiste à étudier le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des entreprises dans d'autres secteurs d'activités.** Il serait intéressant dans cette logique d'étudier en particulier des secteurs différents de l'intérim mais similaires en termes d'activités comme les agences ou associations de réinsertion professionnelle. L'intérêt de cette perspective de recherche réside dans la mise en évidence de particularités ou de similarités avec le secteur de l'intérim. Cette démarche permettrait alors de générer un modèle généralisable.

Ainsi, le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles de l'entreprise constitue un champ de recherche émergent qui est loin de nous avoir révélé tous ses secrets. A ce titre, la problématique du déploiement de l'engagement RSE représente un réel enjeu pour l'entreprise. Nos travaux de recherche démontrent un réel apport pour la recherche. La fidélisation des intérimaires permet avant tout de répondre plus rapidement aux attentes des clients et représente donc avant tout un intérêt économique. La compréhension du décalage entre la RSE déclarée et la RSE pratiquée offre donc de nombreuses perspectives de recherche futures.

## Références bibliographiques

---

Abbott et Monsen (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement, *The Academy of Management Journal Vol. 22, No. 3 p. 501-515*.

Ackerman, R.W., et Bauer, R.A. (1976). *Corporate social responsiveness : The modern dilemma*, (Reston).

Acquier, A., et Aggeri, F. (2007). *The development of a CSR industry : legitimacy et feasibility as the two pillars of the institutionalization process* (Ashgate).

Acquier, A., et Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion n°180, p.131–157*.

Acquier, A., et Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). In *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées Développement Durable*.

Acquier, A., et Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion n°31, p.83–91*.

Acquier, A., Gond, J.-P., et Igalens, J. (2005a). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. *Cahier Du Centre de Recherches En Gestion n°166*.

Acquier, A., Gond, J.-P., et Igalens, J. (2005b). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. *Cahier Du Centre de Recherches En Gestion n°166*.

Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal n°17 p. 731*.

Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in experimental social psychology 2*.

Adams, T.S., et Sumner, H.L. (1905). *Labor problems: a text book* (Macmillan).

Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. *Revue Française de Gestion n°215, p.87–106*.

Aggeri, F., et Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*. (Broché).

Aggeri, F., et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire n°45, 6–6*.

Agle, et al. (1999). "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEOs Values?" *Academy of Management Journal* n°42 p. 507-525.

Albinger, H.S., et Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance et attractivness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics* n°28, p.243–253.

Allouche, J., et Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In *Colloque " Responsabilité Sociale Des Entreprises: Réalité, Mythe Ou Mystification? "*

Allouche, J., Huault, I., et al. (2012). *Les ressources humaines: au-delà des instruments, les institutions, Université Paris Dauphine*. Encyclopédie des ressources humaines (Paris)

Allouche, J., Huault, I., et Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? *XVème Congrès de l'AGRH* 2390–2410.

Almeida, N. D' (2006). Les organisations entre projets et récits in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat*, (L'Harmattan)

Almeida, N. D', et Libaert, T. (2010). *La communication interne des entreprises*- 6e édition (Dunod).

Argyris C., Schön D. A. (1974), *Theory in practice ; Increasing Professional Effectiveness*. (Jossey-Bass, San Francisco).

Ashforth BE. et Gibbs Bw (1990), The double edge of organizaional legitimation. *Organization science* n°2, p.177-194

Atkinson J. (1984), Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel management*, août 28-31, vol. 139, n° 4.

Attarça, M., et Jacquot, T. (2005a). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. In *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers*.

Attarça, M., et Jacquot, T. (2005b). La représentation de la RSE: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. Extrait de *La Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (l'AIMS) IAE d'Aix En Provence, 11 Mai 2005*.

Aubert, N. (1996). *Diriger et motiver : secrets et pratiques*. (Les Editions d'organisation), Paris.

Auer, P., et Cazes, S. (2003). *Employment stability in an age of flexibility : Evidence from industrialized countries* (International Labour Organization).

Aupperle, K.E., Carroll, A.B., et Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility et profitability. *Academy of Management Journal* n°28, p.446–463.

Authier-Revuz, J. (2001). Le discours rapporté. *Une Langue : Le Français* p.192–201.

Backhaus et al. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, vol. 41, n°3, p.292-318

Bakadir, B. (2012). Positionnement de la fonction Ressources Humaines au sein des moyennes entreprises marocaines : essai d'analyse, *14ème Université de Printemps de l'Audit Social*.

Ballet J. et F. de Bry, (2001). L'entreprise et l'éthique, (Paris : Points Seuil)

Ballet, J., et De Bry, F. (2001a). La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés (*working Paper*, 18 p).

Ballet, J., et De Bry, F. (2001b). La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés (*working Paper*, 18 p).

Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees : Individual et organizational perspectives* (Sage Publications).

Barbier J.C. et Nadel H. (2003) : La flexibilité du travail et de l'emploi, Encyclopédie des ressources humaines, (Paris, Economica).

Barbier, J.-C. (2005). La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* vol.17 n°1 p.99-120.

Barns W. E. (ed.) (1886), *The Labor Problem : Plain Questions and Practical Answers*, (Harper and Brothers), New York.

Bartkus, B.R., et Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics* n°83, p.207–216.

Bartoli, H., (1999). *Repenser le développement: en finir avec la pauvreté*. (Économica).

Baumard, P., Ibert, J., (2003). *Méthodes de recherche en Management*, chapitre 9. (Dunod).

Beaupré D., et al. (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p.79-140.

Beers D. (1991), Greenwash, *Mother Jones Magazine*, p.38-41.

Bélangier, P.R., et Lévesque, B. (2008). *Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèle québécois* (J.-M. Tremblay).

- Benoît-Moreau, F., Larceneux, F., et Parguel, B. (2010a). La communication sociétale : entre opportunités et risques d’opportunisme. *Décisions Marketing* p.75–78.
- Benoît-Moreau, F., Larceneux, F., et Parguel, B. (2010b). Mieux vaut bien faire et le faire dire : Le rôle des notations environnementales dans la régulation du greenwashing. *In Etats Généraux Du Management*.
- Benraiss, L. (2004). Méthodologie et construction d’une échelle de mesure : application du
- Bensedrine, J., et Demil, B. (1998). *L’approche néo-institutionnelle des organisations*. Nioche JP, Laroche H., Repenser La Stratégie, (Vuibert Entreprendre), Paris 85–110.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l’entreprise. *Raisons politiques* n° 35,
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d’engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l’entrepreneuriat* vol.6
- Berman, et al. 1999. « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, p. 488-505.
- Besseyre des Horts, C-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. (Édition d’Organisation).
- Bodet, C., et Lamarche, T. (2007). La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*.
- Bodet, C., et Lamarche, T. (2013). *Bilan sociétal. Dictionnaire Critique de La RSE* in Postel, N. (Ed.), Dictionnaire critique de la RSE, Villeneuve d’Ascq, (Presses universitaires du Septentrion), p.31-34
- Boiral, O. (2007b). *Environnement et gestion: de la prévention à la mobilisation* (Presses Université Laval).
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics* n°87, p.221–236.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Les économies de La Greteur, Paris, (Gallimard).
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. (New York : Harper & Row).
- Boyer R. (1986), *La Flexibilité du travail en Europe*, Paris, (La Découverte).
- Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de psychologie* n°38

Breka, J., et Kpossa, M. (2013). Greenwashing et image RSE perçue. *In International Marketing Trends Congress*, p.101–106.

Brown, T.J., et Dacin, P.A. (1997). The company et the product : Corporate associations et consumer product responses. *The Journal of Marketing* p.68–84.

Bullier, A.J. (2007). L'épreuve judiciaire de la liberté des preuves devant les“ Tribunaux” australiens. *Revue de Droit International et de Droit Comparé* 84, 555–566.

Cadin, L. (2007). *Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière? Du travail à la*

Capelli, S., Guillot-Soulez, C., et Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines* n°96, p.3–23.

Capron M. et Gray R., (2000). Accounting in Europe. Experimenting with Assessing Corporate Social Responsibility in France : an exploratory note on an initiative by social economy firms, *The European Accounting Review*, n°9, p.99-10.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, (Paris, la Découverte).

Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation et de la mondialisation, *Revue Economie éthique* n°7.

Capron, M. (2008). La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise? Enjeux théoriques et pratiques. *Revue Economie & Management* n°7, p.10.

Capron, M. (2009). Les trois âges de la RSE. *Alternatives économiques* n° 41, p. 7–8.

Capron, M., et Gray, R. (2000). Experimenting with assessing corporate social responsibility in France : an exploratory note on an initiative by social economy firms. *European Accounting Review* n°9, p. 99–109.

Capron, M., et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable* n°1.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004a). *Les entreprises seront-elles un jour responsables*. (La Découverte).

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004b). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris, (La Découverte) p.121–217.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004c). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris, (La Découverte) p.121–217.

- Carbonnel, A., et Philippe-Dussine, M.-P. (2013). Gouvernance des territoires pour un développement durable : une analyse en termes de jeu et d'identité. *Management & Avenir* p.139–156.
- Cardebat, J.-M., et Cassagnard, P. (2011). *La responsabilité sociale des entreprises comme instrument de couverture du risque de réputation*. (Presses Universitaires du Septentrion).
- Carley, K.M., et Wallace, W.A. (2001). *Computational organization theory* (Springer).
- Carrier-Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnel et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Thèse de doctorat Université de Grenoble.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* n°4, p.497–505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* p.39–48.
- Castel, R. (1995a). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*. (Seuil).
- Castel, R. (2013). *L'insécurité sociale: qu'est-ce qu'être protégé ?* (Editions La Martinière).
- Castel, R., (1995b). Les pièges de l'exclusion. *Lien social et Politiques* n°13.
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable* n°3.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*.
- Cazal, D., et CLERSE, S. (2009). Parties prenantes et RSE: enjeux Sociopolitiques. *Séminaire CLERSE* n°7, p.04–09.
- Charles Pauvert, B. (2002). *Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle: des pratiques de GRH spécifiques*. L'implication Au Travail, (Vuibert) 170–190.
- Chauveau, A., et Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris, (Editions Organisations).
- Chauveau, A., Rosé, J.-J., (2003). *L'entreprise responsable*. (Paris, Editions organisations).
- Chauvey, J.-N., et Giordano-Spring, S. (2007). L'hypothèse de la captation managériale du reporting societal: une étude empirique des sociétés du SBF 120. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*», p. CD – Rom.

- Cingolani P. (2005). *La précarité*, (Paris, PUF).
- Clark J. M. (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, *Journal of Political Economy*, vol. 24, n° 3, p. 209-229.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises. *Management & Avenir* n°6.
- Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques: mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable* (ECLM) 303p.
- Comte-Sponville, A. (1994). *Valeur et vérité : études cyniques* (Presses universitaires de France).
- Connelly, C.E., et Gallagher, D.G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management* n°30, p.959–983.
- Coombs, W.T., et Holladay, S.J. (2011). *The handbook of crisis communication* (John Wiley & Sons).
- Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de L'organisation Responsable* n°1, p.48–64.
- Creyer, et Ross Jr. (1997). The Influence of Firm Behavior on Purchase Intentions: Do Consumers Really Care About Business Ethics 9, *Journal of Consumer Marketing* n°4 p21-432
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ* 2.
- David, M., et Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. *Communiquer. Revue de Communication Sociale et Publique* p.101–116.
- D'iribarne P. (1973), *La politique du bonheur*, (Editions du Seuil, Paris).
- Dagot, L., et Voisin, D. (2007). Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire. *Psychologie Du Travail et Des Organisations* n°13, p.63–74.
- David, P., Dupuis, J.C., et Le Bas, C. (2005). Le management responsable: Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises (1). *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion* n°40, p.23.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, n°2 p.60-76.
- De Bry, F., et Ballet, J. (2001). *L'entreprise et l'éthique* (Paris, Editions du Seuil).
- De La Broise, P. et Lamarche, T. (2006). Responsabilité Sociale : Vers Une Nouvelle Communication Des Entreprises, *Revue de la Régulation* n°1, p.177–172.

- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les
- Decock-Good C., (2000), *Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal* n°39, p.1024–1039.
- Déjean, F., et Oxibar, B. (2003). Pour une approche alternative de l’analyse de la diffusion d’information sociétale. In *Identification et Maîtrise Des Risques: Enjeux Pour L’audit, La Comptabilité et Le Contrôle de Gestion*, p. CD – Rom.
- Déjean, F., et Oxibar, B. (2010). Légitimation et communication sociétale : le cas Pêchiney. *Management international/Gestión Internacional/International Management* n°14, p.69–82.
- Déjean, F., Gond, J.-P., et Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured : An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human Relations* n°57, p.741–764.
- Déjean, F., Gond, J.-P., et Leca, B. (2006). *La quantification comme instrument de légitimation? Une analyse du rôle joué par ARESE dans la construction de l’Investissement Socialement Responsable en France*. (Presses Universitaires du Septentrion).
- Dejoux, C., Dietrich, A. (2005). *Management par les compétences: le cas Manpower*. (Broché).
- Descolonges, M., et Saincy, B. (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsables?* (La dispute, Paris).
- Dietrich, A. (2010). L’employabilité à l’épreuve de la RSE ou la RSE à l’épreuve de l’emploi ? (La découverte)
- Dietrich, A., Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*. (La découverte).
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W., et al. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (University of Chicago Press Chicago, IL).
- Dohou, A., et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème Congrès de la comptabilité*.
- Donaldson et Preston. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications? *Academy of Management Review* n°29 p. 65-91.
- Donaldson, et Dunfee. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review* n°19 p.252-284.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. (Broché)
- Dubrion, B. (2011). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management et Avenir*, n° 39, p. 31-51

- Dupuis, J.-C. (2011). Le management responsable. *Revue Française de Gestion* n°215, p.69–85.
- Dupuis, J.-C., et Le Bas, C. (2005). *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?* (Economica).
- Ehrhart, K.H., et Ziegert, J.C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management* n°31, p. 901–919.
- El Akremi A., Igalens J et Vincens C. (2004), Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles, in R. Beaulolin-Bellet (dir) *Flexibilités et performances*, (Paris, La Découverte coll. Recherches), p. 23-50.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* n°36, p.90.
- Epstein, (1994). Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 13, n°6, p.447-453
- Everaere C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue française de gestion, juin-juillet-août*, p. 5-21.
- Everaere, C., (1999a). Autonomie et collectifs de travail. (Collection points de repère).
- Everaere, C., (2008a). La polyvalence et ses contradictions. *Revue française de gestion*
- Faure-Guichard C. (2000), *L'emploi intérimaire, trajectoires et identités*. (Presses universitaires de Rennes).
- Faure-Guichard, C., Fournier, P. (2001). *L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ?*
- Férone, G., et al. (2001). *Le développement durable*. (Editions d'Organisations).
- Fombonne, J. (2001), Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830 - 1990), *Histoires des Sciences sociale* n°6 p.1411-1414.
- Fombrun, (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, (Harvard Business School Press).
- Fombrun, C., et Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building et corporate strategy. *Academy of Management Journal* n°33, p. 233–258.
- Fombrun, et al. (2000). The Reputation Quotient : A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management* n°7 p.241-255.
- Fraisse, A.-S., Guerfel-Henda, S. (2005b). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): françaises. *Actes du 20ème congrès annuel de l'AGRH*.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, (University of Chicago Press).

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *The Journal of Political Economy* p.193–238.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13.

Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question (s) de Management* n°9, p.65–89.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review* n°24 p.191-205.

Gabriel, P., et Cadiou, C. (2005). Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance? *La Revue Des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* n°40, p.127.

Galois I. (2006) *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion – IAE de Lyon

Galois, I., et Lacroux, A. (2012). Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise* n°2, p.50–65.

Gaudu, F. (2009). *L'entreprise définie par ses responsabilités*. (La découverte).

Gautier, B., et L'Horty, Y. (2000). Le temps partiel dans la perspective des 35 heures. *Revue de l'OFCE* n°72, p.99–132.

Gazier, B. (2001). L'employabilité: la complexité d'une notion. *Sociologie du travail* n°4, p.575-584.

Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES* n°4, 74p.

Germain, C., et Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine Sociale Lamy* n°1186, p.35–41.

Gioia, D. (2000). Organisational identity, image and adaptative instability. *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p.63-81.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Colombelles, (Ed. EMS).

Glaser, B., 81. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative*

Glaymann, D. (2005). *La vie en intérim*. (Fayard).

Glaymann, D. (2007). *L'intérim*. (La Découverte, Paris).

Glaymann, D. (2010). *L'intérim* (La Découverte).

- Golli, A., et Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir* 2009/3.
- Gond, J.-P., et Déjean, F. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche (Presses universitaires de France) .
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (Presses universitaires de France).
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* (Pearson Education France).
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2014). *Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise*. (Que Sais-Je?)
- Gond, J.-P., et Moon, J. (2011). Corporate social responsibility in retrospect et prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. *ICCSR Research Paper Series n°59*, p.1–40.
- Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and Stakeholder analysis, *Bussiness Ethics Quarterly vol.1 p.53-73*
- Grant, Robert M. (1991b) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, Implications for Strategy Formulation, *California Management Review n°33 p.119-135*.
- Grawitz, M. (1996). *Méthode de science sociale*, (éd. Dalloz, Paris).
- Greening, D.W., et Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society n°39*, p.254–280.
- Grimaud, A., et Vandangeon-Derumez, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *Actes Du 21e Congrès de l'AGRH*.
- Grunelius, M. (2003). *Du travail et des hommes* (Perrin).
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Handbook of Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly p.126–139*.
- Herault, S. (2012). Responsabilité sociale de l'entreprise et publicité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise n°1*, p.7–18.
- Hill, C., Jones, G., et Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory : an integrated approach* (Cengage Learning).
- Hill, C.W.L., Jones, T.M (1992). Stakeholder agency theory, *Journal of Management Studies, Vol.29, n°2, Mars 1992*

Hillman, A.J., Keim, G.D., et Luce, R.A. (2001). Board composition et stakeholder performance : Do stakeholder directors make a difference? *Business & Society* n°40, p.295–314.

Humières, P. d', et Chauveau, A. (2001). Les pionniers de l'entreprise responsable. *Actes du Forum d'Evian (novembre 2000)* (Ed. d'Organisation).

Ientile-Yalenios, J. (2009). L 'évolution professionnelle: un enjeu de la formalisation des systèmes d 'appréciation du personnel. *Présenté Au 6èmes Journées D 'étude Sur Les Carrières, Nantes*.

Igalens, J. (2003a). DRH aujourd'hui, DRS demain? *Personnel* n°442, p.55–57.

Igalens, J. (2003b). Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité. *Actes de La 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, p.213-221*.

Igalens, J. (2006). L'aporie du discours sur la responsabilité sociale des entreprises, in De La

Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. *Revue Management & Avenir* 2009/3 (n° 23)

Igalens, J., (2003), Etudes des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. *Notes du LIRHE N° 2003-1*.

Igalens, J., et Gond, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines* p.111–130.

Igalens, J., et Peretti, J.-M. (2008). *Audit social: meilleures pratiques, méthodes, outils* (Editions Eyrolles).

Igalens, J., et Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes* (Editions Eyrolles).

Igalens, J., et Thari, N. (2010a). Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés. Construction et validation d'une échelle de mesure. *Actes Du 26ème Congrès de l'AGRH*.

Igalens, J., et Thari, N. (2010b). Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés. Construction et validation d'une échelle de mesure. *Actes Du 26ème Congrès de l'AGRH*.

Iribarne, P. d' (1973). *La politique du bonheur* (Éditions du Seuil).

Jarniou, P. (1981). *L'entreprise comme système politique* (Presses universitaires de France).

Jonas H. (1990), *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, (Flammarion), Coll. « Champs », 1990

Jonas, H. (1990). *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, trad. Jean Greisch, Paris, Cerf, coll.« Passages.

Jones, E.E., et Harris, V.A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology* n°3, p.1–24.

Jones, T. et Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *The academy of management review* vol. 24 n°2 p.206-221.

Joule, R.V., Beauvois, J.L. (2001). La théorie de l'engagement. *La psychologie sociale* n°5, Jourdain C. (2002), Intérimaires, les mondes de l'intérim, *Travail et emploi*, n°89, p.11-28

Jourdain, C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et emploi* 9–28.

Judge, T.A., et Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, et organization attraction. *Personnel Psychology* n°50, p.359–394.

Kallio, T. J. (2006). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics* n°74 p.165-175.

Kallio, T.J., Nordberg, P., et Ahonen, A. (2007). “Rationalizing sustainable development”—a critical treatise. *Sustainable Development* n°15, p.41–51.

Klarsfeld, A., Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et

Knox, S., et Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility : Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal* n°22, p.508–516.

Koenig, G. (1993a). *Production de la connaissance et constitution des pratiques*

Koenig, G. (1993b). *Production de la connaissance et constitution des pratiques*

Kuhn, A., Moulin, Y. (2009). Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises

La Broise, P. de, Chantraine, O., Huet, R., et Lamarche, T. (2008). *La professionnalisation de la Responsabilité: dynamiques, formes et figures professionnelles du Développement Durable* (Rapport MESHS, Lille).

La Broise, P. de, Lamarche, T., et Huët, R. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?* (Presses Univ. Septentrion).

Laarraf, Z. (2013). *De la perception de la RSE à la traduction RH : cas des dirigeants de PME en Aquitaine*, Thèse de doctorat Université CNAM Paris.

Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique: le cas des salariés intérimaires*. Thèse de Doctorat Université Aix-Marseille 3.

Lacroux, A., et Galois, I. (2012). La fidélisation des employés atypiques: le cas des intérimaires. *La Fidélisation Des Ressources Humaines : Approches Conceptuelles et Recherches Empiriques* (Presses Universitaires de l'Université de Laval - Québec) p.167–192.

- Lacroux, A., et Larbi, S.B. (2009). Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise: l'exemple du secteur de l'intérim. *Revue Management et Avenir*, n° 27, août 2009.
- Lamarche, T. (2010). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de L'organisation Responsable* n°4.
- Lefebvre G., Michon F. et Viprey M. (2001), Les stratégies des entreprises de travail temporaire, rapport IRES / MATISSE – ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Lefèvre, G., Michon, F., et Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines. *Travail et Emploi* n°89.
- Lefèvre, G., Michon, F., Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire,
- Lepineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*
- Lépineux, F. (2010). *La RSE*. (Dunod) Paris.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., et Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques* (Dunod).
- Lépineux, François, Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des* Levy-Leboyer, C. et al. (2001b). *Les apports de la psychologie du travail*. (Editions d'Organisation).
- Libaert, T. (2009). L'impossible prévision des crises. *Publication de l'Observatoire International Des Crises*.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible* (Presses universitaires de France).
- Livian, Y.-F. (2008). *Organisation-4ème édition-Théories et pratiques* (Dunod).
- Logossah, K., et al. (2013). Diversité et unité du concept de responsabilité sociale des entreprises (CEREGMIA, Université des Antilles et de la Guyane).
- Lordon F. (2000), La « création de valeur » comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la « valeur actionnariale » », *L'Année de la Régulation* n°4, p.117-165.
- Lordon, F. (2003). *Et la vertu sauvera le monde. Après La Crise Financière, Le Salu par l'Ethiquet* (Paris, Raisons d'agir).
- Lordon, F. (2007). La légitimité n'existe pas. *In Cahiers d'Économie Politique*, 2008
- Loriot D. (2008), Que peuvent encore nous apprendre les accidents du travail ? in Douguet F. et Munoz J., Santé au travail et Travail de santé, Rennes, Université de Bretagne, (éd. de l'EHESP).

- Luce, M.F., Bettman, J.R., et Payne, J.W. (2001). Emotional decisions : Tradeoff difficulty et coping in consumer choice. *Monographs of the Journal of Consumer Research* 1–209.
- Luo, X., et Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70, 1–18.
- Macaire S. et Michon F. (2002), *L'intérim en France*, (Rapport national pour la fondations européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin).
- Maignan, et Ferrell. (2001). Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions, *European Journal of Marketing* n°35 p. 457-484.
- Maignan, I., et Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility et marketing : an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 3–19.
- Maignan, I., et Swaen, V. (2004). La responsabilité sociale d'une organisation: intégration des perspectives marketing et managériale. *Revue Française Du Marketing* 200, 51.
- Margolis J. and J. Walsh (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* n°48 p.268-305.
- Margolis J.. Walsh J.P., (2002). Misery Loves Companies : Whither Social Initiatives by Business ?, *Working Papers, Harvard Business School, December 16*, 62 p.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique* (McGraw-Hill).
- Martinet, A.-C. (2007). *Sciences du management: épistémique, pragmatique et éthique* (Vuibert).
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion* 2008/3 (n° 183).
- Martinet, A.-C., et Payaud, M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion* 2008/3 (n° 180)
- Martinet, A.C., et Payaud, M.A. (2010). La stratégie BOP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique. *Revue Française de Gestion* 36, 63–81.
- Martinet, A.C., et Reynaud, E. (2004a). *Management stratégique et écologie*. (Economica).
- Martinet, A.C., et Reynaud, E. (2004b). *Management stratégique et écologie*. (Economica).
- Martinet, A.-C., et Reynaud, E. (2004c). *Stratégies d'entreprise et écologie* (Economica).
- Martinet, A.-C., Payaud, M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de*
- Martin-Juchat, F., (2006), Responsabilité sociétale des entreprises et stratégie de communication : état des lieux, in J. Enult (coord.), RSE et Caisse d'Épargne de Bourgogne Franche-Comté : un état des lieux, Rapport ESC Dijon : pp. 7-61.

- Mauduit, A. (2013). *Les partenariats stratégiques ONG-Entreprises: pour co-construire les stratégies de RSE?* Thèse de Doctorat Université Paris Sud-Paris XI.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., & Schneeweis, T.(1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, n°31 p.854-872.
- McWilliams, A., et Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility : A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26, 117–127.
- Meignant, A. (2000). *Ressources Humaines : Déployer la stratégie.* (Liaisons).
- Mercier, S. (2001). L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In Présenté *Au Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique.*
- Mercier, S. (2006a). Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950. Cahier Du FARGO n°10610.
- Mercier, S. (2006b). Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950. Cahier Du FARGO n°10610.
- Mercier, S. (2007). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. *Recherches*
- Mercier, S. (2011). Contrôle du partage de l’autorité dans un système d’agents hétérogènes. Ecole nationale supérieure de l’aéronautique et de l’espace.
- Mercier, S., et al. (1999). *L’éthique dans les entreprises* (La découverte).
- Mercier, S., et al. (2002). Une typologie de la formalisation de l’éthique en entreprise : l’analyse de contenu de 50 documents. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines* 43, 34–49.
- Mercier, S., et Gond, J.-P. (2005). *La théorie des parties prenantes* (Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations).
- Meyer J.P. et Allen N.J. (1997), *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, (Sage Publications).
- Michael,. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, vol. 7, n°1, p.52-56.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1995). *The Strategy Process - Collegiate Edition*. Prentice Hall: Prentice Hall, 3ème éd. (1ère éd. 1988).
- Mohr L.A., Webb D.J. et Harris K.E. (2001), *Do consumers expect companies to be socially*
- Moneva, J. M., Archel, P., Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum* 30 p.121-137.

- Montagne, S. (2006). *Fonds de pension (Les): Entre protection sociale et spéculation financière* (Odile Jacob).
- Morin, E. (1981). *Pour sortir du XXe siècle* (Fernet Nathan).
- Mullenbach, A. (2002). La responsabilité sociétale des entreprises, *Cahier du Cergor n°02/01*.
- Mullenbach, A., et Gond, J.-P. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, n° 205, p. 93-116*.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue Des Sciences de Gestion n°223, 109–120*.
- Neu, D., Warsame, H., et Pedwell, K. (1998). Managing public impressions : environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations et Society 23, 265–282*.
- Neveu, J.P. (1996). La démission du cadre d'entreprise, études sur l'intention de départ volontaire. (Economica).
- Neveu, J.P. et Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. (Vuibert).
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. (Cambridge university press).
- Notebaert, J.-F., et Séjeau, W. (2013). *Écoblanchiment : quand les 4X4 sauvent la planète* (les Petits matins).
- Oiry, E., et Iribarne, A. d' (2001). La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie Du Travail 43, 49–66*.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review n°16 p.45-179*.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional et resource-based views. *Strategic Management Journal 18, 697–713*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., et Rynes, S.L. (2003). Corporate social et financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies 24, p.403–441*.
- Oxibar, B. (2003). *La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises*. Thèse de Doctorat Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et paradigme de Churchill.
- Parguel, B. (2010). La communication sociétale vs communication responsable. 50 Fiches Sur Le Marketing Durable (Bréal).

- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., et Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter “greenwashing”: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics* 102, p.15–28.
- Parguel, B., Larceneux, F., et Benoît-Moreau, F. (2010). La communication sociétale : entre opportunités et risques d’opportunisme. *Décisions Marketing* n°59 p.75-78
- Pasquero, J. (1980). *L’entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement* (CERAG).
- Pasquero, J. (2003). *L’environnement socio-politique de l’entreprise. La Direction Des Entreprises : Concepts et Applications*, trad. Chenelière/McGraw-Hill 2, 171–214.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. *6ème congrès de l’ADERSE, Pau*.
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d’un arrimage socio-constructionniste. *Management International* n°12, p.27–47.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l’intégration*
- Pellé-Culpin, I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d’information environnementale par les entreprises européennes*. Thèse de Doctorat Université Paris 9.
- Peretti, J.M. (1998). *Gestion des Ressources Humaines*. (Vuibert).
- Peretti, J.M. (2002). *Ressources Humaines*. (Vuibert).
- Peretti, J.M. (2011). *FAQ Ressources Humaines*. (Dunod).
- Peretti, J.M. (2011). *Ressources Humaines*. (Vuibert).
- Peretti, J.-M., Autissier, D., Frimousse, S., et Ben Lahouel, B. (2015). Relation entre investissement institutionnel et performance sociale: évidence empirique des entreprises françaises cotées. *La Revue Des Sciences de Gestion* n°267, p.15–25.
- Pérez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l’entreprise. *La Revue Des Sciences de Gestion* n040, p.29.
- Pérez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l’entreprise. *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°21 p. 29-46
- Pesqueux, Y. (2006). Chapitre 19. Un modèle culturaliste de la RSE? *Méthodes & Recherches* p.365–374.
- Pesqueux, Y. (2009). La RSE, un dialogue sans interlocuteur ?, *Revue Vie sociale* n°3 p.137-157.
- Pesqueux, Y. (2011). La RSE comme discours ambigu, *Revue Innovations* n°34, p.34-55.

- Pesqueux, Y. et Ramanantsoa, B. (1995). *La situation de l'éthique des affaires en France, Revue Ethique des affaires n°1.*
- Pesqueux, Y., et Damak-Ayadi, S. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. *CD-ROM*
- Pfeffer, J., et Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations : A resource dependence perspective* (Stanford University Press).
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly, n°13 p.25-41.*
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C.(2003). What stakeholder theory is not. *Business*
- Pichault F. (2006), Responsabilité sociale et processus de changement : un modèle multidimensionnel d'évaluation, *Actes de la 8ème université de Printemps de l'Audit Social, pp.301-313, Dakar*
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie 2006/26 (Vol. XII)*
- Pichault, F., Nizet, J. (2013). Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions,
- 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.*
- Pinkston, T.S., et Carroll, A.B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics n°15, p.199–206.*
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *The Journal of Applied Psychology, n°82, p.262-270.*
- Podsakoff, P.M., et MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : A review et suggestion for future research. *Human Performance n°10, p.133–151.*
- Poissonnier, H., et Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & Sciences de L'entreprise n°179, p.22–43.*
- Polivka, A.E., et Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Lab. Rev. n°112, 9 p.*
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal n°12, p.95–117.*

Postel N. et Rousseau S. (2008), RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions, *M@n@gement*, n° 11 p.137-160.

Postel, N., et Rousseau, S. (2010). Jalons pour une analyse conventionnaliste de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue de L'organisation Responsable* n°5, p.39–50.

Postel, N., et Sobel, R. (2010). *La RSE : nouvelle forme de dé-marchetisation du monde?. Une lecture institutionnaliste* à partir de Karl Polanyi. Développement Durable et Territoires. Économie, Géographie, Politique, Droit, Sociologie 1.

Postel, N., Rousseau, S., et Sobel, R. (2006). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste? *Économie Appliquée* n°4, p.77–104.

Powell, W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. (University of Preston L.E. et O'Bannon D.P. (1997), The Corporate Social-Financial Performance Relationship : a Topology and Analysis, *Business & Society*, n°36 p.419-429.

Preston, L.E., et O'bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business et Society* n°36,p 419–429.

Quairel, F. (2004). Responsable mais pas comptable : Analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux. *Comptabilité Contrôle Audit* n°10 p. 7-36.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). In *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION (S)*, p. CD – Rom.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *Actes du 27ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.

Quairel-Lanoizelée, F. (2011). Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage. *Society et Business Review* n°6, p.77–98.

Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (Dunod).

Ramboarisata L., et al. (2008), Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 225-258.

RAPPORT DE LA COMMISSION BRUNDTLAND (1987), Notre avenir à tous, (Editions du Fleuve, Montréal).

Rebérioux A. (2007). Does shareholder primacy lead to a decline in managerial accountability? *Cambridge Journal of Economics* n°31, p.507-524.

Reynaud, E., et al. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion* n°152 , p. 121 -136

- Riordan, C.M., et Shore, L.M. (1997). Demographic diversity et employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology* n°82, p.342.
- Riordan, et al. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p.401-412.
- Rivière-Giordano, G. (2007a). Comment crédibiliser le reporting sociétal? *Comptabilité-Contrôle-Audit* n°13, p.127-147.
- Rivière-Giordano, G. (2007b). Comment crédibiliser le reporting sociétal? *Comptabilité-Contrôle-Audit* n°13, p.127-147
- Roberson, et al. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n°3, p.319-339.
- Rojot, J. (2010). Déontologie et gestion des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines* 2010/2 (N° 76)
- Rollet, J.-C. (2006). *Avant d'être celui qui parle* (Gallimard).
- Rosé, J.-J. (2006a). *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social* (De Boeck Supérieur).
- Rosé, J.-J. (2006b). *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social* (De Boeck Supérieur).
- Rousseau, S. (2008). Entreprises publiques et développement durable. *Revue française de gestion* n°185.
- Rousseau, D. et Arthur, M. (1996). *The boundaryless careers : a new employment principle for a new organizational era*. (Broché).
- Rynes, S.L., et Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* 15, 286-310.
- Sainsaulieu, R. (1990). Culture, entreprise et société. *Revue de L'Institut Des Sciences Du Travail* p.43-64.
- Sainsaulieu, R., et Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie Du Travail* p.335-352.
- Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and  
 Salmon A. (2002), Le réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme ? *Revue du MAUSS semestrielle*, pp. 296-319

Saulquin J.Y, et G. Schier (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion, direction et gestion des entreprises*, n° 223.

Saulquin, J.-Y. (2004a). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Actes Du 15ème Congrès de l'AGRH* p.2477–2496.

Saulquin, J.-Y. (2004b). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Actes Du 15ème Congrès de l'AGRH* p.2477–2496.

Saulquin, J.Y. et Schier, G. (2007). RSE et performance, *La revue des sciences de gestion* n°223 p.57-65.

Savoie-Zaic, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. In *Recherches sociales, sous la dir. de Benoît Gauthier, Ste-Foy: Les presses de l'Université du Québec*, p. 293-316

Semuhoza, E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. (L'Harmattan).

Sims, R.L., et Keon, T.L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics* n°16, p.1095–1105.

Sobczak, A., et Antal, A.B. (2010). Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes: enjeux, acteurs, recherches. *Management et Avenir, Management Prospective Ed.*,

Sobczak, A., Rorive Feytmans, B., Havard, C. (2008). Comment réguler les relations

Sobel R. et Postel N. (2013). Crise de la pensée, pensée de la crise, in Isabelle Hillenkamp et Jean-Louis Laville (eds.), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Paris : Erès, pp. 105-123

Stiglitz, J. (2002). Globalization and its discontents, *Economic notes* vol.32 p.123-142.

Supiot, A., et al. (1999). *Au-delà de l'emploi. Transformations Du Travail et Devenir Du Droit Du Travail En Europe* (Flammarion)

Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2003a). L'utilisation de l'argument «citoyen» dans les campagnes de communication: analyse de risques dans la perspective d'une crise. *Actes Du Congrès de l'AFM Tunis*.

Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2003b). L'utilisation de l'argument «citoyen» dans les campagnes de communication: analyse de risques dans la perspective d'une crise. *Actes Du Congrès de l'AFM Tunis*.

Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2006). Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises: analyse des risques dans la perspective d'une crise. In *De La Broise, P. et Lamarche, T., Responsabilité Sociale : Vers Une Nouvelle Communication Des Entreprises* 75–98.

- Swanson, D. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model? *Academy of Management Review* n°20 p.43-64.
- Swanson, R.A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly* n°6, p.207–213.
- Tarondeau, J.C. (1999). *La flexibilité dans les entreprises*. (Presses universitaires de France).
- task design. *Administrative science quarterly* p.224–253.
- Théret, B. (1999). L'effectivité de la politique économique: de l'autopoïèse des systèmes sociaux à la topologie du social. *L'année de la régulation* vol.3.
- Thévenet M. (2002), L'implication au travail, Paris, (Vuibert).
- Thévenet, M. (2014). Pour une GRH traditionnelle. In: A quoi ressemblera la fonction RH demain ?. Paris (France) : (Dunod), In Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret. 2014, p. 77-86
- Thiétart, R.-A. et al. (2007). *Méthodes de recherche en management-4ème édition* (Dunod).
- Trébuq, S. (2011). Une étude de la crédibilité des informations sociétales face à différentes options de reddition des comptes. *In Comptabilités, économie et Société, p. cd – rom*.
- Trébulle, F.G., et Uzan, O. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: regards croisés, droit et gestion* (Economica).
- Turban, D.B., et Greening, D.W. (1997). Corporate social performance et organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* n°40, p.658–672.
- Turban, D.B., et Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology* n°78, p.184.
- Ulrich D. (1996), *Human Resources Champions. The next agenda to add value et deliver results*, (Harvard Business School Press).
- Van Breugel G., et al. (2005), Temporary Liaisons : The Commitment of Temp's Toward Their Agencies, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°3, p.540-566.
- Verrier, P.E. et Santo, M. (2007). *Le management public*. (PUF éditions).
- Vidaillet, B. et Gamot, G.(2011). Effacement du cadre symbolique et RSE : une étude de cas, in D. Cazal, F. Chavy, N. Postel, R. Sobel. *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?*, (Presses Universitaires du Septentrion).
- Volkoff, S., Thébaud-Mony, A. (2000). Santé au travail: l'inégalité des parcours. *Recherches*
- Walz, S.M., et Niehoff, B.P. (2000). Organizational citizenship behaviors : Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research* n°24, p.301–319.

Waterworth, J. (1886). *The Conflict Historically Considered. 1886), The Labor Problem: Plain Questions et Practical Answers*, (Harper et Bral., New York)

Wilding, R., Wagner, B., Gimenez, C., et Tachizawa, E.M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal* n°17,p. 531–543.

Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies* n°43, p.93–114.

Wiseman J., (1982), An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports, Accounting, *Organizations and Society*, vol. 7, n°1, p.53-63.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* n°16 p.691-718.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* n°16, p.691–718.

Woodward, D. G., Edwards, P., Birkin, F. (1996). Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. *British Journal of Management*, n°7 p.329-347.

Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. *In Corporate Ethics et Corporate Governance*, (Springer), p. 159–172.

Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. (Wolters Kluwer France).

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 - RH, performance globale et enjeux RSE .....	p.13
Tableau 2 - RSE, synthèse des premières définitions 1960- 1970 .....	p.31
Tableau 3 - Les enjeux des parties prenantes .....	p.56
Tableau 4 - Fondement théoriques de la TPP .....	p.63
Tableau 5 - Les facteurs RH favorables à la RSE .....	p.78
Tableau 6 - Les difficultés managériales liées au développement de la RSE .....	p.79
Tableau 7 - Les 5 plus importantes ETT en France .....	p.83
Tableau 8 - Cour de Cassation de la Chambre Sociale du 21/01/2004 .....	p.96
Tableau 9 - Synthèse des critiques de la RSE dans l'intérim .....	p.108
Tableau 10 - Mise en œuvre d'une démarche RSE .....	p.111
Tableau 11 - Caractéristiques du paradigme interprétativiste .....	p.122
Tableau 12 - Approches de la réalité et objet de recherche .....	p.123
Tableau 13 - La théorie enracinée ( <i>grounded theory</i> ) .....	p.125
Tableau 14 - Les caractéristiques de l'administration par mail .....	p.135
Tableau 15 - Synthèse des entretiens semi-directifs .....	p.139
Tableau 16 - Les contextes des agences d'intérim .....	p.141
Tableau 17 - Les visions d'une recherche qualitative .....	p.146
Tableau 18 - Les références par source .....	p.150
Tableau 19 - Grille d'analyse de la communication sociétale des ETT .....	p.151
Tableau 20 - Les quatre thématiques de la communication sociétale .....	p.152
Tableau 21 - Les quatre thématiques par source .....	p.153
Tableau 22 - Indicateurs des risques d'accidents du travail (AT) .....	p.160
Tableau 23 - La synthèse des engagements RSE dans l'intérim .....	p.161
Tableau 24 - Variance totale expliquée .....	p.167
Tableau 25 - Synthèse des perceptions intérimaires .....	p.174
Tableau 26 - Synthèse du décalage empirique .....	p.185
Tableau 27 - Le décalage et la TPP .....	p.186
Tableau 28 - Le classement thématique des entretiens « Adecco » .....	p.190
Tableau 29 - Le classement thématique des entretiens « Manpower » .....	p.191
Tableau 30 - Le classement thématique des entretiens « Randstad » .....	p.192
Tableau 31 - Les freins liés à la RSE dans l'intérim .....	p.207
Tableau 32 - Synthèse des résultats de l'étude empirique .....	p.211
Tableau 33 - Les propositions de recherche .....	p.214

## Liste des figures

---

Figure 1 - La pyramide de la RSE de Carroll .....	p.37
Figure 2 - Représentation des parties prenantes .....	p.55
Figure 3 - Le modèle contingentiel de la GRH .....	p.70
Figure 4 - Modèle des rôles des professionnels RH .....	p.75
Figure 5 - La triangulation de la RSE dans l'intérim .....	p.86
Figure 6 - La relation triangulaire de l'intérim .....	p.94
Figure 7 - L'objet de recherche dans l'approche interprétativiste .....	p.124
Figure 8 - Les démarches de recherche .....	p.127
Figure 9 - Nombre de mois travaillés dans l'année par tranches d'âge et CSP .....	p.175
Figure 10 - Trajectoires intérimaires .....	p.187

## Glossaire

---

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

GRI : *Global Reporting Initiative*

RH : Ressources Humaines

CDD : Contrat à Durée Déterminée

ETT : Entreprise de Travail Temporaire

EU : Entreprise Utilisatrice

TPP : Théorie des Parties Prenantes

MSH : *Modèle StakeHolder*

OIN : Organisation Internationale de la Normalisation

OIT : Organisation Internationale du Travail

AOM : *Academy of Management*

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ADEME : Agence de l'Environnement de et la Maîtrise de l'Energie

ADERSE : Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

ISO : *International Organization for Standardization*

ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

B.O.P. : *Bottom of the Pyramide*

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

ONU : Organisation des Nations-Unies

DRS : Direction des Ressources Stratégiques

DRHDD : Directeur des Ressources Humaines et du Développement Durable

## Table des matières

---

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	p.8
<b>PARTIE 1 – LE DECALAGE ENTRE LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LES PRATIQUES DE L’ENTREPRISE</b> .....	p.20
<b>Introduction de la partie 1</b> .....	p.22
<b>Chapitre I – Un risque manifeste pour l’entreprise</b> .....	p.25
<b>Introduction du chapitre I</b> .....	p.26
<b>Section I - Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques</b> .....	p.28
1. Les contours de la RSE .....	p.28
1.1. <i>Définition selon l’ISO 26 000</i> .....	p.28
1.2. <i>Définition selon le Livre Vert</i> .....	p.29
1.3. <i>Les premières définitions académiques</i> .....	p.29
1.4. <i>Les définitions stratégiques</i> .....	p.32
1.5. <i>Définition selon l’ORSE</i> .....	p.33
1.6. <i>Responsabilité Sociale ou Responsabilité Sociétale ?</i> .....	p.34
2. Principes généraux de la RSE .....	p.34
2.1. <i>RSE et stratégie</i> .....	p.34
2.2. <i>RSE et management</i> .....	p.35
2.3. <i>La RSE, une évidence pour l’entreprise ?</i> .....	p.36
3. Les enjeux de la RSE .....	p.38
3.1. <i>La légitimité de l’entreprise</i> .....	p.38
3.2. <i>La réputation de l’entreprise</i> .....	p.38
3.3. <i>La performance sociale</i> .....	p.39
3.4. <i>Synthèse des enjeux</i> .....	p.41
4. La communication sociétale .....	p.41
4.1. <i>L’enjeu de la communication sociétale</i> .....	p.41
4.2. <i>Initiative volontaire ou obligation</i> .....	p.42
4.3. <i>Soft law ou hard law ?</i> .....	p.45
5. La RSE, un concept limité ? .....	p.46
5.1. <i>Le principe de la RSE ne fait pas consensus</i> .....	p.46
5.2. <i>Un engagement de façade</i> .....	p.48
5.3. <i>Les conséquences pour l’entreprise</i> .....	p.49
<b>Section II - Cadre conceptuel et théorique</b> .....	p.51
1. La théorie des parties prenantes comme une évidence .....	p.51
1.1. <i>Des sources néo-institutionnelles</i> .....	p.51
1.2. <i>Pourquoi la théorie des parties prenantes</i> .....	p.53
1.3. <i>Principes généraux de la TPP</i> .....	p.54
1.4. <i>Typologies académiques des parties prenantes</i> .....	p.58
1.5. <i>Typologie des parties prenantes selon l’ISO 26 000</i> .....	p.58
1.6. <i>Le modèle StakeHolder (MSH)</i> .....	p.59
2. <i>Limites de la TPP</i> .....	p.61
<b>Conclusion du chapitre I</b> .....	p.64

<b>Chapitre II – La communication sociétale dans l'intérim</b>	p.66
<b>Introduction du chapitre II</b>	p.67
<b>Section I - La fidélisation et l'attractivité organisationnelle</b>	p.69
1. Les intérêts des parties prenantes internes	p.69
1.1. <i>Le développement de la fonction RH</i>	p.69
1.2. <i>Les attentes des parties prenantes internes</i>	p.71
1.2.1. <i>Les salariés</i>	p.71
a) L'employabilité	p.71
b) L'équité	p.71
c) L'éthique	p.72
1.2.2. <i>La Direction Générale</i>	p.72
a) La compétitivité	p.72
b) La création de valeur	p.72
c) La sécurité	p.73
1.2.3. <i>L'encadrement/les managers</i>	p.73
a) Le partage de la vision globale et des savoirs	p.73
b) Le partage des pouvoirs	p.73
2. Vers une GRH socialement responsable	p.74
2.1. <i>Le management stratégique des ressources humaines (MRH)</i>	p.74
2.2. <i>Une fonction socialement responsable</i>	p.76
2.3. <i>Pistes managériales</i>	p.78
3. Les conséquences du décalage sur le couple fidélisation/attractivité	p.80
3.1. <i>Favoriser une attitude positive des parties prenantes internes</i>	p.80
3.2. <i>Le couple fidélisation/attractivité dans la performance sociale</i>	p.81
4. L'enjeu de la communication sociétale dans l'intérim	p.83
4.1. <i>Un secteur d'activité fortement concurrentiel</i>	p.83
4.2. <i>Les externalités négatives de l'intérim</i>	p.84
4.3. <i>L'intérêt de l'engagement sociétal des ETT</i>	p.86
4.4. <i>Les difficultés d'opérationnalisation de l'engagement RSE</i>	p.88
4.5. <i>Les conséquences liées à ces obstacles</i>	p.89
<b>Section II - Présentation du terrain de recherche</b>	p.92
1. Le secteur de l'intérim	p.92
1.1. <i>Présentation générale du secteur</i>	p.92
1.2. <i>Un contrat de travail atypique</i>	p.93
1.3. <i>Un secteur réglementé</i>	p.94
1.4. <i>L'enjeu de l'engagement sociétal</i>	p.96
2. Les entreprises de notre terrain de recherche	p.97
2.1. <i>Les leaders de l'intérim</i>	p.97
2.2. <i>Adecco</i>	p.98
2.3. <i>Manpower</i>	p.100
2.4. <i>Randstad</i>	p.103
<b>Conclusion du chapitre II</b>	p.107
<b>Conclusion de la partie 1</b>	p.110

<b>PARTIE 2 – L’ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES DE TRAVAIL TEMPORAIRE</b> .....	p.113
<b>Introduction de la partie 2</b> .....	p.115
<b>Chapitre III – Cadre général e la recherche</b> .....	p.118
<b>Introduction du chapitre III</b> .....	p.119
<b>Section I - Cadre général de la recherche</b> .....	p.121
1. L’objet de recherche .....	p.121
1.1. <i>Positionnement épistémologique</i> .....	p.121
1.2. <i>La construction de l’objet de recherche</i> .....	p.123
1.3. <i>Des travaux de recherche à visée exploratoire</i> .....	p.124
1.4. <i>Le design de la recherche</i> .....	p.128
<b>Section II - Les caractéristiques de l’étude empirique</b> .....	p.129
1. L’analyse de la communication sociétale des ETT .....	p.129
1.1. <i>Le rapport RSE/Développement Durable</i> .....	p.129
1.2. <i>La grille d’analyse des rapports RSE/Développement Durable</i> .....	p.130
2. L’étude quantitative .....	p.131
2.1. <i>La collecte des données</i> .....	p.131
2.2. <i>La construction de l’échelle de mesure</i> .....	p.132
2.3. <i>La nature de l’échantillon étudié</i> .....	p.133
2.4. <i>La méthode d’échantillonnage</i> .....	p.134
2.5. <i>Le mode d’administration du questionnaire</i> .....	p.134
2.6. <i>Le traitement des résultats</i> .....	p.135
3. L’étude qualitative .....	p.136
3.1. <i>La collecte de données</i> .....	p.136
3.3. <i>La nature de la population étudiée</i> .....	p.137
3.3. <i>Fiabilité de l’étude qualitative</i> .....	p.139
3.4. <i>Validité interne de l’étude</i> .....	p.140
3.5. <i>Validité externe de l’étude</i> .....	p.141
3.6. <i>L’analyse des données</i> .....	p.143
3.7. <i>Le procédé d’abstraction</i> .....	p.143
<b>Conclusion du chapitre III</b> .....	p.145
<b>Chapitre IV – Les résultats de l’étude empirique</b> .....	p.147
<b>Introduction du Chapitre IV</b> .....	p.148
<b>Section I - La communication sociétale des ETT</b> .....	p.150
1. Le rapport RSE/Développement Durable .....	p.150
1.1. <i>La grille d’analyse de la communication sociétale</i> .....	p.150
1.2. <i>Les thématiques de l’engagement sociétal des ETT</i> .....	p.152
2. Les piliers de l’engagement RSE dans la communication sociétale .....	p.154
2.1. <i>L’insertion professionnelle et sociale</i> .....	p.154
2.2. <i>La lutte contre les discriminations</i> .....	p.155
2.3. <i>Le bien-être des intérimaires</i> .....	p.156
2.4. <i>La stabilité de l’emploi</i> .....	p.158
3. Des engagements sociétaux conformes aux attentes des parties prenantes ? .....	p.159
3.1. <i>L’insertion et la discrimination</i> .....	p.159
3.2. <i>Le bien-être des intérimaires</i> .....	p.159
3.3. <i>La stabilité de l’emploi</i> .....	p.160
3.4. <i>Analyse générale de la communication sociétale des ETT</i> .....	p.163

<b>Section II - Les résultats de l'étude quantitative</b> .....	p.164
1. Le questionnaire .....	p.164
1.1. L'élaboration du questionnaire .....	p.164
1.2. La fiabilité du questionnaire .....	p.165
1.2.1. L'analyse factorielle .....	p.165
1.2.2. Le coefficient Alpha de Cronbach .....	p.168
2. L'analyse des données récoltées .....	p.168
2.1. Les données descriptives .....	p.168
2.2. L'échelle de mesure .....	p.171
2.3. Les relations entre les variables .....	p.176
3. Les pratiques réelles des ETT .....	p.180
3.1. Les thématiques identifiées .....	p.180
3.2. Les reproches formulés par les intérimaires .....	p.181
3.3. Analyse .....	p.185
<b>Section II - Les résultats de l'étude qualitative</b> .....	p.188
1. Les données descriptives .....	p.188
1.1. Les caractéristiques des personnes interrogées .....	p.188
1.2. Les items identifiés .....	p.189
2. L'analyse thématique .....	p.193
2.1. La polyvalence .....	p.193
2.2. L'autonomie .....	p.195
2.3. Le sentiment .....	p.196
2.4. L'évolution professionnelle .....	p.198
2.5. La formation .....	p.200
2.6. Les objectifs .....	p.201
2.7. L'environnement de travail .....	p.203
3. Les résultats .....	p.206
3.1. La synthèse de l'analyse de contenu thématique .....	p.206
3.2. La RSE peu présente dans le discours des salariés .....	p.208
3.3. La RSE subordonnée au choix du manager .....	p.209
<b>Conclusion du chapitre IV</b> .....	p.210
<b>Conclusion de la partie 2</b> .....	p.212
 <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	 p.215
 <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	 p.227
 <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	 p.251
 <b>LISTE DES FIGURES</b> .....	 p.252
 <b>GLOSSAIRE</b> .....	 p.253
 <b>TABLE DES MATIERES</b> .....	 p.254
 <b>ANNEXES</b> .....	 p.258

## Sommaire des annexes

---

- Annexe 1 - Informations sociétale
- Annexe 2 - Grille d'analyse d'Oxibar
- Annexe 3 - Questionnaire
- Annexe 4 - Guide d'entretien
- Annexe 5 - Item « Bien-être »
- Annexe 6 - Item « Discrimination
- Annexe 7 - Item « Insertion »
- Annexe 8 - Item « Stabilité »
- Annexe 9 - Extraits de verbatims
- Annexe 10 - Verbatim RSE

## Annexe 1 - Informations sociétales

Catégories	Informations sociales
Emploi	L'effectif total et la répartition par sexe, âge et zone géographique
	Les embauches et les licenciements
	Les rémunérations et leur évolution
	L'organisation du temps de travail
Organisation du travail	L'organisation du temps de travail
	L'absentéisme
Relations sociales	L'organisation du dialogue social, notamment dans les procédures d'informations et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci
	Le bilan des accords collectifs
Santé et sécurité	Les conditions de santé e de sécurité au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles
Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation
	Le nombre total d'heures de formation
Egalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées
	La politique de lutte contre les discriminations
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives...	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
	A l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession
	A l'élimination du travail forcé ou obligatoire
	A l'abolition effective du travail des enfants

Guide méthodologique *Reporting* RSE, Les nouvelles dispositions légales et réglementaires, Cabinet Deloitte, p.15, 2012

Catégories	Informations environnementales
Politique générale en matière environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours
Pollution et gestion des déchets	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
Utilisation durable des ressources	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
	L'utilisation des sols
Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre
Protection de la biodiversité	L'adaptation aux conséquences du changement climatique
	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Guide méthodologique *Reporting* RSE, Les nouvelles dispositions légales et réglementaires, Cabinet Deloitte, p.16, 2012

Catégories	Informations sociétales
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	En matière d'emploi et de développement régional
	Sur les pollution riveraines ou locales
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Les conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations
	Les actions de partenariats ou de mécénat
Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale
Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
	Les autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'Homme.

Guide méthodologique *Reporting RSE*, Les nouvelles dispositions légales et réglementaires, Cabinet Deloitte, p.17, 2012

## Annexe 2 - Grille d'analyse d'Oxibar

	ENVIRONNEMENT					RESSOURCES HUMAINES					PRODUITS			SOCIÉTÉ CIVILE			RELATIONS D'AFFAIRES ETHIQUE	AUTRES	TOTAUX				
	Ppollution	Recyclage	Energie	Esthétique des sites	Certification	Autres	Hygiène et sécurité	Formation	Rémunération	Relations Sociales	Restructurations	Autres	R&D	Qualité	Sécurité	Autres				Arts	Education	Humanitaire Santé	Autres
Monétaire																							
Numérique																							
Littérale																							
Bonne																							
Neutre																							
Mauvaise																							
Profondeur 1																							
Profondeur 2																							
Profondeur 3																							
Profondeur 4 +																							

## Annexe 3 - Questionnaire

**VIVRE EN INTERIM****Page 1****Question filtre****Question F1**

Actuellement, êtes-vous inscrit(e) en agence d'intérim ?

- Oui
- Non

*\*Si le répondant n'est pas inscrit en agence d'intérim (Non), il est redirigé vers la fin du questionnaire*

**Page 2****Question filtre – Uniquement les répondants inscrits en agence d'intérim****Question F2**

Parmi ces agences, dans laquelle ou lesquelles êtes-vous inscrit(e) ?

*(Plusieurs réponses possibles)*

- Adecco
- Manpower
- Randstad
- Une autre agence

*\*Si le répondant est UNIQUEMENT inscrit dans une autre agence, il est redirigé vers la fin du questionnaire*

**Page 3****Ensemble des « bons profils » (300 personnes)****Question n°1**

Depuis combien de temps travaillez-vous en intérim ?

- Moins de 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Entre 6 et 9 mois
- Entre 9 mois et 1 an
- Depuis plus d'1 an, précisez la durée.....

**Question n°2**

Pour quelles raisons travaillez-vous en intérim ?  
(Plusieurs choix possibles)

- Obtenir une première expérience professionnelle
- Obtenir une formation professionnelle
- Découvrir de nouvelles entreprises et de nouveaux métiers
- Trouver plus facilement un emploi
- Etre mieux rémunéré
- Concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée
- L'absolu nécessité de travailler
- Compléter un premier revenu
- Travailler en parallèle des études
- Autre(s) raison(s), précisez.....

**Page 4**

**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 3**

Pour vous, travailler en intérim c'est ?  
(Plusieurs choix possibles)

- Un choix
- Un plaisir
- Une obligation
- Une contrainte
- Une souffrance
- Autre(s), précisez.....

**Question n° 4**

Estimez-vous travailler suffisamment grâce à l'intérim ?

- Oui
- Non

**Page 5**

**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 5**

Si vous aviez le choix, souhaiteriez-vous continuer à travailler en intérim ?

- Oui
- Non

**Question n° 6**

Pour quelle(s) raison(s) ?

.....

.....

.....

.....

**Page 6**  
**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 7**

Travaillez-vous avec plusieurs agences d'intérim (enseignes différentes) ?

- Oui
- Non

*\*Si le répondant ne travaille pas avec plusieurs agences d'intérim (Non), il est redirigé vers la Page 8*

**Page 7**  
**Uniquement les répondants travaillant avec plusieurs agences d'intérim**

**Question n° 8**

Avec combien d'agences d'intérim différentes travaillez-vous ?

- 1 agence
- 2 agences
- 3 agences
- Plus de 3 agences

**Page 8**  
**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 9**

Avez-vous besoin de relancer régulièrement les agences d'intérim pour obtenir des missions ?

- Oui
- Non

**Question n° 10**

Dans quel(s) secteur(s) d'activité travaillez-vous ?  
(Plusieurs choix possibles)

- Industrie
- Grande distribution
- Tertiaire
- Transport/Logistique
- Hôtellerie-restauration
- Médical
- BTP
- Autre secteur, précisez.....

**Page 9****Ensemble des « bons profils » (300 personnes)****Question n°11**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les missions proposées correspondent toujours aux attentes des intérimaires.					

**Question n° 12**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim ont le sens du service avec les intérimaires (à leur écoute).					

**Page 10****Ensemble des « bons profils » (300 personnes)****Question n° 13**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim recrutent les intérimaires sans discriminations (âge, sexe, handicap, appartenance religieuse).					

**Question n° 14**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim aident les personnes en difficultés à travailler (personnes non qualifiées, séniors, jeunes, sans véhicule personnel).					

**Page 11****Ensemble des « bons profils » (300 personnes)****Question n° 15**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim accompagnent les intérimaires vers l'emploi stable et durable (CDD/CDI/enchaînement régulier de missions).					

**Question n° 16**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim se préoccupent toujours du bien-être et des conditions de travail des intérimaires.					

**Page 12**  
**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 17**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim traitent les intérimaires avec respect et confiance.					

**Question n° 18**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les entreprises traitent les intérimaires avec respect et confiance.					

**Question n° 19**

Donnez-votre degré d'accord avec l'affirmation suivante.

	<i><b>Pas du tout d'accord</b></i>	<i><b>Plutôt pas d'accord</b></i>	<i><b>Ni en accord Ni en désaccord</b></i>	<i><b>Plutôt d'accord</b></i>	<i><b>Tout à fait d'accord</b></i>
Les agences d'intérim travaillent au quotidien pour améliorer le statut social des intérimaires.					

**Page 13**  
**Ensemble des « bons profils » (300 personnes)**

**Question n° 20**

Vous avez la parole.

Quels reproches pouvez-vous faire aux agences d'intérim ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Annexe 4 - Guide d'entretien

**GUIDE D'ENTRETIEN**Introduction de l'entretien

Quel est l'intitulé de votre poste ?  
 Depuis combien de temps êtes-vous salarié dans cette ETT ?  
 En quoi consiste exactement votre fonction ?  
 Pouvez-vous décrire exactement les tâches effectuées ?

Intérimaires

Dans votre agence arrivez-vous à fidéliser les intérimaires ?  
 Est-il facile de fidéliser les intérimaires ?  
 Selon vous quel est l'objectif de la fidélisation des intérimaires ?  
 Quels sont vos objectifs au niveau de la fonction recrutement ?  
 Si oui, avez-vous un suivi régulier de ces objectifs de votre hiérarchie ?  
 A compétences égales, comment sélectionnez-vous les intérimaires ?  
 Quelles sont vos relations avec vos intérimaires ?  
 Comment se déroule le suivi des intérimaires ?  
 Selon vous quelles sont les attentes des intérimaires ?  
 Comment prenez-vous en considération les attentes des intérimaires ?

Clients

Selon vous, quels sont les finalités d'une agence d'intérim ?  
 Quels sont vos objectifs au niveau de la fonction commerciale ?  
 Si oui, avez-vous un suivi régulier de ces objectifs de votre hiérarchie ?  
 Quelles sont vos relations avec vos clients ?  
 Selon vous quelles sont les attentes des clients ?  
 Comment prenez-vous en considération les attentes des clients ?  
 Avez-vous déjà eu à régler des conflits entre les intérimaires et les clients ?  
 Si oui, comment avez-vous procédé ?

RSE

Savez-vous que votre société est engagée dans une démarche RSE ?  
 Si oui, que pouvez-vous nous en dire ?  
 Que vous évoque la notion de RSE ?  
 Votre société a pris des engagements envers les intérimaires, qu'en pensez-vous ?  
 Votre hiérarchie vous a-t-elle déjà parlé de ces engagements et de la RSE en général ?

Conclusion de l'entretien

Selon vous, dans quoi réside l'intérêt de votre travail ?  
 Quelles sont les perspectives d'évolution dans votre société ?  
 Avez-vous envie d'évoluer professionnellement ?  
 Que changeriez-vous dans l'organisation de votre travail ?  
 Quelles sont vos relations avec votre hiérarchie ? Vos collaborateurs ?  
 Selon vous comment se porte le secteur de l'intérim de manière général ?  
 Avez-vous des questions ?

## Annexe 5 - Item « Bien-être »

<b>BIEN ETRE</b>	
I1	Pas toujours très prévenant. Plusieurs fois de suite j'ai été prévenu 1h avant de commencer.
I27	pas a l'ecoute des difficultés rencontrés sur le lieu du travail par l'interimaire
I28	Ne pas prévenir plus à l'avance quand on est embaucher
I29	il faut sans cesse les relancer
I39	pas assez proche avec le travailleur et ses conditions de travail.
I40	les salaires sont quelquefois modestes elles ne défendent pas assez leurs employés car le client a toujours raison l'administratif est incertain
I46	de ne pas etre plus proche de leurs salariés et de ne faire travailler que ceux avec qu ils connaissent bien
I47	Le virement du salaire est souvent tard
I48	Considèrent letre humain comme un objet
I50	précarité
I59	Pas assez de suivi personnel
I62	de pas prendre souvent des nouvelles de ses intérimaires
I68	de vous appeler toujours a la derniere minutes pour aller travailler, exemple appel a 9h50 pour aller travailler a 10h30
I72	pas assez à l'écoute

I73	pas assez rapide sur la recherche d'emploi
I74	categorise les gens
I100	De traiter les intérimaires comme du bétail trop souvent
I113	Pas assez de suivi personnel, je me sens un peu délaissé. J'ai l'impression d'être un pion à qui on laisse la tâche ingrate
I119	D'envoyer des sms pour des missions 1h à peine avant le début de l'une d'entre elles.
I122	Peut d'écouter,
I130	manque de personnalisation
I131	Manque de disponibilité des agents, manque de missions proposées parfois sur de longue période.
I136	Soutenir plus les intérimaires
I139	on nous prend pour du bétail, aucune excuse n'est admise, aucun retard n'est valable, on ne peut rien demander sous peine d'être blacklisté faut se taire et travailler rappeler sans cesse quand on a pas de boulot, cette vie est usante
I140	elles ne s'intéressent qu'au profit
I150	- le fait d'être appelé 30 minutes avant pour une mission. - le fait de ne pas pouvoir proposer beaucoup de cdd/cdi à suivre les missions qui se passent bien (je sais que ce n'est pas leur faute ...)
I151	Ne se mettent pas à la place des intérimaires,
I152	ne propose pas de travail adapté à mes compétences
I154	conditions de travail
I156	De ne pas soutenir les intérimaires lorsqu'ils se sont fait arnaquer par l'entreprise. J'ai travaillé de nuit en centre commercial de 20h à 00h00 j'étais déclarée que 2 heures et payée 20 euros j'ai eu beau me plaindre on m'a dit c'est comme ça démerdez vous

I168	manque d'ecoute
I169	pas assez de conseiller
I170	pas assez d'intérêt pour répondre au mieux aux attentes des embauchés
I172	la qualité s'est dégradée depuis quelque temps
I189	Pas assez d'accompagnement
I190	Elles ne sont pas assez à l'écoute des personnes.
I194	ils ne sont pas assez proches de leurs intérimaires
I205	Travail a la chaine, pas de respect
I206	Pas toujours beaucoup d'estime et d'attention en entreprise
I221	exploiter les employés pas du tout humain froids et distants
I222	Parfois manque de confiance envers ses intérimaires. (Ex : "Monsieur, vous n'êtes pas capable de faire cela")
I223	De ne pas proposer de missions adaptés aux candidats. On prend on jette
I232	pas assez à l'écoute
I233	Les intérimaires sont des pions !
I241	pas de prise en considération de l'être humain. c'est la travail qui prime, peu importe les conditions. situation peu agréable.
I242	Je trouve qu'il y a une petite dégradation de relation et de respect entre l'intérimaire et certaine Agences d' intérim.

I243	d'avoir un roulement de personnel trop important, c'est souvent de voir de nouvelle tête face à nous, donc de se Représenter, alors que se n'était plus la peine avec l'ancien(ne) personne qui était à l'agence.
I244	Le contact avec le personnel des agences intérim est souvent difficile.
I245	Elles ne donnent pas toujours d'explications quand notre candidature n'est pas retenue
I252	se préoccupe pas assez de nous que se soit un travailleur journalier
I255	Pas assez humain
I260	ne pas prendre assez de temps pour nous
I263	Certains agences d'intérim ont leur conseillers qui regardent comme un nécessaire.
I280	manque de considération, par moment. manque d'informations sur les missions des fois
I284	manques de soutien dans la recherche d'un poste et devraient se déplacer plus souvent dans les entreprises
I293	Peu concernée, débordée etc Elles ne répondent plus aux problématiques actuelles, il faut qu'elles évoluent.
I298	Le problème avec les agences d'intérim c'est qu'elles ne nous trouvent pas de travail si on les rappelle pas tous les jours.
I299	Le manque d'honnêteté et le fait qu'il faut les harceler pour avoir des missions quand ça fait plusieurs mois qu'on a pas travaillé pour eux.
I304	si on ne se manifeste pas on tombe vite dans l'oubli
I306	de privilégier les entreprises face aux intérimaires
I308	Le travail temporaire a fortement changé ces dernières années ; auparavant vous rencontriez des consultants investies, maintenant avec la course à l'objectif, les mentalités ont changées...
I315	Elles n'ont pas une bonne image

I316	le suivie peu personnalisé
I317	Le manque de communication
I318	Le problème n'est pas seulement lié aux agences intérim mais a tout un système d'entreprises qui se servent des agences intérim comme solution de replis pour boucher un trou de manière temporaire (90% du temps) ne proposant aucun avantage derrière. En eff
I331	pas de suivi et les problèmes ne sont pas résolus
I332	Appeler souvent pour une mission à la dernière minute
I333	ne sont pas souvent très efficaces
I338	Plus à l'écoute de ses interimaire
I342	missions pas toujours très bien adaptées à mes besoins
I352	Attendre que l'on nous appelle pour une mission refaire ses preuves à chaque nouvelle mission
I359	les interimaire sont des numeros
I365	PAS CONFIANCE AUX INTERIMAIRES PRIVILEGIE LES PATRONS
I366	Il s'occupe de gens seulement pour gagner de l'argent. Le personnes aux chômage sont traités comme un produit a vendre.
I372	Si on ne les relance pas tout le temps pour obtenir un emploi en intérim, les agences ne font pas d'effort
I376	pas assez de consideration et d'investissement pour leurs interimaire
I381	Pas assez à l'écoute, pas efficaces en général
I382	Pas assez à l'ecoute.

I383	pas d'évolution
I384	Elles ne prennent jamais l'initiative de prendre contact avec l'intérimaire
I385	devoir relancer pour des missions mais aussi un manque de visibilité sur les différents offres possibles
I396	pour certaines agences, nous prendre pour des débiles
I400	Une fois, Manpower m'a fait miroiter un poste qui m'intéressait et qui était tout à fait dans mes cordes, mais finalement après un interrogatoire poussé, alors que j'avais déjà travaillé pour eux et que ça s'était très bien passé, l'employée m'a "jetée".
I403	Peu présente et disponible pour les intérimaires
I406	Il faut souvent relancer pour les missions.
I407	Pas assez réactives
I410	Peu d'individualisation Le sentiment qu'il faut être dans les "petits papiers" des employés afin qu'il pense à vous en cas d'offre intéressante.
I413	de ne pas être à l'écoute de ne pas avoir de l'empathie pour la situation du chercheur d'emploi d'être assez froid à l'accueil d'une personne
I414	Manque d'intérêt pour les conditions de travail, et aucune personnalisation de la relation
I419	un intérimaire n'est qu'un produit pour eux
I420	-Toujours besoin de les appeler pour savoir s'il y a des missions
I421	Difficultés administratives : les contrats sont envoyés aux intérimaires pour signature après le début de la mission. Temps de traitement trop long des réclamations concernant les erreurs au niveau de la paie. Difficile de joindre les interlocuteurs par t
I423	Désengagement et désintérêt pour les intérimaires
I430	Ne pas répondre , quand c'est négatif. Laisser dans l'attente

I431	le manque de suivi des candidats
I433	pas toujours a l'ecoute
I447	il s'occupe que de leurs petite personne
I449	Recherche a faire du chiffre plus qu a trouver de l emploi
I455	Manque de communication avec les interimères
I457	Peu disponible
I462	relances régulière pour avoir un boulot. difficultés pr obtenir un "entretien" (horaires)
I463	De précisément pas se soucier du sort des intérimaires étant donné que nous sommes leur fond de commerce et qu'elles désirent, de fait, qu'il y ait toujours plus d'intérimaires.
I464	Peu sociable ni efficace, relances permanentes
I465	Je reproche Au aGence d'intérim de ne pas être assez informés sur les chantiers est aussi question de sécurité sur c'est même chantier
I466	il n'y a pas assez de contact humain, maintenant tout se fait par internet comme l'inscription et il faut avoir une première mission pour rencontrer les personnes de l'agence c'est dommage car elles ne peuvent pas juger de l'étendu de nos capacités en lis
I469	Etre un peu plus proche de ses intérimaires et ne pas proposer des missions qu'aux mêmes personnes
I470	Une présence pas toujours suiffisante et parfois un manque de connaissabnce du travail réel ou d ela mission proposée.

## Annexe 6 - Item « Discrimination »

<b>DISCRIMINATION</b>	
16	juge trop sur les apparences du candidat et pas assez sur les compétences
134	ils ont souvent trop de monde et pas assez de job, donc on est pas souvent appelé
135	ne pas donner du travail équitablement à toutes les personnes inscrites
172	pas assez à l'écoute
173	pas assez rapide sur la recherche d'emploi
174	categorise les gens
183	Certaines agences d'intérim ne s'occupent que de certaines personnes et oublient d'autres intérimaires.
1108	Les agences d'interim favorisent certain candidat que d'autre en fonction de leurs affinité et vous appelle lorsque vous ne les connaissez pas et avec pas sympathisé avec le personne que lorsque il ont des missions ingrats dont personne ne veut c'est bi
1163	pour ma part je trouve qu'il selectionne bcp trop . Il faut toujours avoir une experience , ou alors le diplôme adequate .. bref tres peu de chance si on debute dans un corps de métier ou si l'on souhaite se réorienter .
1174	pour les plus de 50 ans pas de poste
1204	font travailler souvent les mêmes intérimaires au détriment des autres qui sont pourtant tout aussi sérieux
1218	Donnent souvent des missions toujours aux mêmes personnes tandis que d'autres attendent longtemps avant d'obtenir une mission malgré que le profil correspond au poste proposé et ne s'impliquent pas trop pour faire en sorte que l'intérimaire ait un cdi
1226	ils ont leur tete
1266	critere de selection un peu elevé, laisse pas trop la chance dans un metier qu on connaît pas

I289	les agences font beaucoup de favoritisme et attende beaucoup des jeunes avant de leurs confier des missions + longues
I339	Pas d offre debutant
I340	Quelques préjugés sur les personnes
I353	faire travailler toujours les memes
I378	Les missions sont souvent données aux mêmes personnes. Certains sont mis à l'écart
I389	Discrimination pour personnes non véhiculées, besoin de toujours relancer...
I393	de ne pas trop s'interesser aux intérimaires de plus de 50 ans
I405	C'est peut-être difficile mais il faut faire confiance aux jeunes qui souhaitent avoir une expérience professionnelle.
I408	Ayant effectué un stage (!) dans une telle agence je peux maintenant affirmer que certains types de discrimination sont pratiqués, parfois par nécessité (commande du client) parfois par confort (les jeunes et les étudiants sont moins motivés, les personne
I424	De ne pas donner la chance de faire quelque mission a tout le monde. Car je trouve qu'il y a beaucoup de piston.
I432	Qu'elle ne relance pas assez les intérimaires et ne donne pas leur chances a ceux qui ont peu d'expériences.

## Annexe 7 - Item « Insertion »

<b>INSERTION</b>	
I2	ils laissent pas beaucoup de chance au nouveau
I3	toujours relancer les agences
I5	je ne leurs reproche rien mais seulement parfois ils veulent des gens trop qualifié si non rien de grave
I6	juge trop sur les apparences du candidat et pas assez sur les compétences
I9	Ne pas laisser la chance aux interimaire de postuler à certains postes
I10	plusieurs agences ne proposent pas assez de missions ou favorisent des personnes qu'elles connaissent elles ne protègent pas l'intérimaire lorsque l'entreprise où il effectue sa mission n'est pas correcte soit au niveau respect ou charge de travail
I11	Les agences interims sont de moins en moins accessible. Les emplois sont trop précaire, rarement de possibilité de CDI. Recrutement trop severe
I15	Qu'ils n'aident pas les jeunes et que la nécessite d'avoir de l'expérience est une énorme contrainte.
I16	ne font pas toujours confiance proposent peu de postes
I26	Moins de missions actuellement Salaire ne correspond pas à l'ancienneté de l'intérimaire Les agences ne rappellent pas toujours l'intérimaire qui a refusé une mission
I34	ils ont souvent trop de monde et pas assez de job, donc on est pas souvent appelé
I35	ne pas donner du travail équitablement à toutes les personnes inscrites
I36	N'être pas assez présent lorsqu'il s'agit de relancer les intérimaires
I67	Peu d'offres d'emplois sont proposées. Et aucun contact n'est établi avec le demandeur d'emploi.

176	des offres qui ne me correspondent pas vraiment parfois
177	Le manque de communication par rapports aux mission. Le manque d'anticipation
183	Certaines agences d'intérim ne s'occupent que de certaines personnes et oublient d'autres intérimaires.
187	mission proposée pas adapter au interimaires
188	Les offres d'intérim sont souvent très peu en adéquation avec les compétences de l'intérimaire.
189	quand on s'inscrit pour la première fois il faut les relancer souvent avant qu'ils nous trouve des propositions de missions
190	Les missions correspondent peu souvent aux attentes de l'intérimaire.
191	Bouche-trou
193	ne pas donner de chance aux personne avec un minimum d'expérience
197	Il faut constamment relancer les agences et interim et ils ne se soucient pas des personnes inscrites dans leur agence
1107	Ne pas faire evoluer les personnes proposer les mêmes types de missions Ecart trop important entre l'attribution de missions
1108	Les agences d interim favorisent certain candidat que d 'autre en fonction de leurs affinité et vous appelle lorsque vous ne les connaissez pas et avec pas sympathisé avec le personne que lorsque il ont des missions ingrats dont personne ne veut c 'est bi
1109	Ils ne proposent pas souvent des contrat en intérim dans le métier que l'ont veut, ils en proposent plusieurs différents et ont choisi ce qui ce rapproche le plus de ce que l'on attend.
1116	Le problème ne vient pas tant des interims mais plutôt des difficultés pour les jeunes de réussir a obtenir une chance de montré ce qu'ils valent et se créer de l'experience..les interims font ce qu'ils peuvent avec les offres disponibles, trop de demande
1117	Ne pas être assez en contact.

I118	De sélectionner les interimaire et de ne pas donner la chance aux débutants. De plus, certaines conditions de travail ne sont pas respectées
I137	L'oubli si il n'y a pas de mission, de devoir toujours relancer. Peut être faudrait-il avoir encore plus de visibilité sur les missions qu'ils reçoivent plutôt que ce soit eux qui nous contacte quand ils le souhaitent.
I155	Inscrite depuis plusieurs mois je n'ai toujours reçu aucune offre
I159	Dès que l'on rentre dans une formation, on n'existe plus à leurs yeux donc du travaille en moins pour nous.
I160	font des promesses, mais ne proposent souvent rien ou pas grand chose comme travail, sont très difficiles pour recruter, demandent beaucoup de papier pour constituer un dossier d'inscription
I163	pour ma part je trouve qu'il selectionne bcp trop . Il faut toujours avoir une experience , ou alors le diplôme adequate .. bref tres peu de chance si on debute dans un corps de métier ou si l'on souhaite se réorienter .
I174	pour les plus de 50 ans pas de poste
I181	erreurs sur les versements de salaires ont du mal a donner leur chance a une nouvelle personne
I198	trop d'indifférence
I199	Ils ne proposent pas assez de formations
I204	font travailler souvent les mêmes intérimaires au détriment des autres qui sont pourtant tout aussi sérieux
I218	Donnent souvent des missions toujours aux mêmes personnes tandis que d'autres attendent longtemps avant d'obtenir une mission malgré que le profil correspond au poste proposé et ne s'impliquent pas trop pour faire en sorte que l'intérimaire ait un cdi
I220	Avant les premières missions, il faut parfois relancer plusieurs fois les agences pour obtenir une mission étant donné qu'ils n'ont pas encore confiance en nous.
I225	1/ se soucier plus de contenter une entreprise que le demandeur d'emploi, un exemple vécu : me contacter pour un poste urgent de saisie alors que j'avais postulé chez eux pour un poste à pourvoir avec des responsabilités (correspondant à mes expériences e
I228	De ne pas confier plus de mission
I229	appel rare

I230	ne pas faire du turn over ceux sont toujours les mêmes qui travaillent les autres restent sur la touche
I235	Manque de missions variées
I236	manque d'information et de communication et de suivi
I246	de donner plus de missions aux intérimaires.
I247	il faut les relancer sans arrêt sinon pas de mission
I248	très difficile de faire son trou dans une agence dans le secteur tertiaire
I266	critere de selection un peu élevé, laisse pas trop la chance dans un metier qu on connaît pas
I267	Une trop grande versatilité vis a vis des étudiants. Devrais proposer des missions spécifiquement réservés aux étudiants, leur permettrait de fidéliser des interimaire motivés et jeunes.
I283	de donner des missions qu aux personnes qui connaissent vraiment bien meme si ils ne sont pas assez compétents dans leur travail
I289	les agences font beaucoup de favoritisme et attendent beaucoup des jeunes avant de leur confier des missions + longues
I298	Le problème avec les agences d'intérim c'est qu'elles ne nous trouvent pas de travail si on les rappelle pas tous les jours.
I326	Il faut constamment les relancer
I327	Elles n'aident pas vraiment à trouver du travail aux personnes sans qualification
I329	Lorsque nous avons une mission elle est en contact avec nous, mais lorsque on redeviens chomeur(euse) il y a moins de contact voire aucun si on ne les relance pas!
I339	Pas d offre debutant
I340	Quelques préjugés sur les personnes

1354	Elles délaissent les potentiels intérimaires, proposent souvent les mêmes missions bien qu'elles ne sont pas forcément adaptées à chacun. Il faut toujours relancer pour avoir une éventuelle mission.
1367	Laissent très peu de chances aux étudiants
1369	Ne pas toujours laisser la chance à ceux qui n'ont aucune expérience
1370	Pas assez à l'écoute des demandes Ne pas appeler les nouvelles personnes à la recherche d'emploi au profit de personnes ayant déjà eu un travail
1371	sélection sur diplôme ou sur expérience uniquement il faudrait faire plus confiance au débutant et leur donner leur chance
1372	Si on ne les relance pas tout le temps pour obtenir un emploi en intérim, les agences ne font pas d'effort
1378	Les missions sont souvent données aux mêmes personnes. Certains sont mis à l'écart
1390	un accompagnement peut être un peu plus personnalisé
1391	Parfois il faut les relancer pour avoir du travail
1393	de ne pas trop s'intéresser aux intérimaires de plus de 50 ans
1404	Il faut constamment appeler pour pouvoir se voir confier un travail. De plus on peut se voir refuser des offres par l'agence qui préfère placer des personnes moins qualifiées. Or qualifié ou non, tout le monde a besoin de travail, notamment pour des raisons
1405	C'est peut-être difficile mais il faut faire confiance aux jeunes qui souhaitent avoir une expérience professionnelle.
1424	De ne pas donner la chance de faire quelque mission à tout le monde. Car je trouve qu'il y a beaucoup de piston.
1432	Qu'elle ne relance pas assez les intérimaires et ne donne pas leur chances à ceux qui ont peu d'expériences.
1469	Être un peu plus proche de ses intérimaires et ne pas proposer des missions qu'aux mêmes personnes

## Annexe 8 - Item « Stabilité »

<b>STABILITE</b>	
17	Il y en a trop par rapport aux offres d'emploi
19	Ne pas laisser la chance aux intérimaires de postuler à certains postes
I11	Les agences interims sont de moins en moins accessible. Les emplois sont trop précaire, rarement de possibilité de CDI. Recrutement trop severe
I12	Pas assez de missions
I13	pas assez de missions
I14	Durée des missions
I26	Moins de missions actuellement Salaire ne correspond pas à l'ancienneté de l'intérimaire Les agences ne rappellent pas toujours l'intérimaire qui a refusé une mission
I32	contrat un peu court.
I34	ils ont souvent trop de monde et pas assez de job, donc on est pas souvent appelé
I35	ne pas donner du travail équitablement à toutes les personnes inscrites
I36	N'être pas assez présent lorsqu'il s'agit de relancer les intérimaires
I42	de ne pas proposer suffisamment d'offres
I43	manque d'appels, trop de relances à faire
I45	propose souvent des missions de courtes durées

I49	le manque de missions
I51	Pas beaucoup de propositions
I53	Pas assez de mission. Ne nous contact jamais si on ne les relance pas plusieurs fois en 2 semaines
I54	Offrire toujours les meme poste
I55	Aléatoire
I56	Ils ont perdu mon dossier et si on ne les relance pas, ils ne nous proposent rien
I57	Trop d'expérience dans un secteur pénalise pour d'autre missions dans d'autre activités.
I70	pas beaucoup de mission en ce moment
I87	mission proposée pas adapter au interimaire
I94	Pas de suivi sincère pour les intérimaires.
I97	Il faut constamment relancer les agences et interim et ils ne se soucient pas des personnes inscrites dans leur agence
I99	donner plus de missions
I101	Pas assez de missions
I102	pas assez compétitifs
I103	Pas assez d'annonce CDI
I104	Pas assez d'emploi pour les personnes non qualifiées obligation de relancer sans cesse

I107	Ne pas faire évoluer les personnes proposer les mêmes types de missions Ecart trop important entre l'attribution de missions
I113	Pas assez de suivi personnel, je me sens un peu délaissé. J'ai l'impression d'être un pion à qui on laisse la tâche ingrate
I114	besoin de plus de travail
I115	pas assez de travail
I120	le manque de suivi, c'est souvent à moi de les appeler pour savoir si il y a des missions disponibles pour moi
I126	il y a des propositions et ensuite on peut attendre indéfiniment les réponses
I131	Manque de disponibilité des agents, manque de missions proposées parfois sur de longue période.
I132	proposer une évolution au fil des missions
I137	L'oubli si il n'y a pas de mission, de devoir toujours relancer. Peut être faudrait-il avoir encore plus de visibilité sur les missions qu'ils reçoivent plutôt que ce soit eux qui nous contacte quand ils le souhaitent.
I138	De ne pas proposer assez de missions aux intérimaire, et devoir les relancer souvent pour essayer d'avoir des missions
I143	donner de trop courtes missions
I144	Pas assez de missions à proposer
I145	Ils promettent de nous rappeler mais souvent sans suite
I147	il faut sans cesse se manifester auprès d'elle pour arriver à trouver un job
I150	- le fait d'être appelé 30 minutes avant pour une mission. - le fait de ne pas pouvoir proposer beaucoup de cdd/cdi à suivre les missions qui se passent bien (je sais que ce n'est pas leur faute ...)
I171	manques régulièrement de missions. et ne paie pas correctement selon notre compétence dans le domaine que l'on exerce.

I177	Peut-être de nous cantonner à un seul type de mission, ce qui est parfois rébarbatif.
I179	Pas ou peu de visibilité sur l'avenir, notamment en fin de contrat. Contact irrégulier et peu fréquent donnant un sentiment d'abandon. Besoin de relancer constamment même si l'on a déjà effectué de grosses missions chez eux. Problème fréquent de paye
I183	De proposer plus de missions
I195	missions trop courtes parfois et heures supplémentaires effectuées non payées
I196	Ma conseillère (sans le dire) ne souhaite pas vraiment que je trouve un cdi : satisfaite e mon travail elle préfère me garder sous le coude !
I200	pas assez de boulot
I201	faut toujours les relancer
I202	que l'on soit obliger de tout le temps les relancer
I203	des propositions pas toujours en adéquations avec les demandes.
I208	Faut leur trouver mes propres missions...
I209	Le fait de ne pas relancer assez fréquemment
I210	Que des missions courtes , pas de long contrat ...
I211	ils faut les relancer regulierement
I224	il manque du travail et ça c'est le plus dur à trouver
I228	De ne pas confier plus de mission
I229	appel rare

I230	ne pas faire du turn over ceux sont toujours les mêmes qui travaillent les autres restent sur la touche
I246	de donner plus de missions aux intérimaires.
I247	il faut les relancer sans arrêt sinon pas de mission
I248	très difficile de faire son trou dans une agence dans le secteur tertiaire
I253	Que c'est que des petites missions d'interim pas beaucoup de cdi en vue
I254	Très pratiques pour trouver de petits boulots, elles ne permettent pas l'accès a un emploi stable.
I257	des missions trop courtes
I258	pas assez de demandes
I264	Pas assez de travail, des durées trop courtes
I272	Je pense qu'elles pourraient davantage accompagner les intérimaires.
I273	De ne pas suivre la situation des intérimaires, de ne pas faire un bilan avec eux.
I274	si l'on veut des missions c'est à nous de les appeler et de les relancer
I277	Pas d'avenir en perspective (CDI)
I286	pas assez de missions
I311	pas de travail stable et durable
I312	Pas assez de travail proposé

I313	Les contrats arrivent trop tard parfois.
I334	Pas assez de travail
I344	pas assez de travailil faut toujours les rappeler pour en avoir une
I345	Peut-être un manque de suivit post emploi
I346	les missions sont parfois de très courtes durées et c'est frustrant.
I348	pas assez de boulot pour ma part
I351	Cet été je n'ai reçu aucune mission de la part d'une de mes agences d'interim. Il faut toujours relancer, on n'est pas sûr qu'ils vont nous trouver quelque chose, c'est difficile de se fier qu'à eux si on veut du travail.
I355	pas de boulot
I361	ils ne proposent pas assez d'opportunité d'emplois
I362	de ne pas proposer de forme de cdi au sein de l'agence pour les intérimaires les plus fidèles de se désintéresser de ce qui se passe chez leurs clients
I368	Peu de proposition de postes
I380	Ne pas donner assez de travail
I394	ne pas etre contacté assez souvent , pas assez de suivi de mon parcours , missions trop courtes
I400	Une fois, Manpower m'a fait miroiter un poste qui m'intéressait et qui était tout à fait dans mes cordes, mais finalement après un interrogatoire poussé, alors que j'avais déjà travaillé pour eux et que ça s'était très bien passé, l'employée m'a "jetée".
I415	pas asser de missions
I416	Il faut souvent les relancer a de nombreuses reprises afin d'obtenir un job Il n'appellent jamais c'est toujours à nous de le faire J'ai l'impression qu'ils essaient juste de trouver une personne pour un travail peu importe la personne

I425	les missions sont souvent trop courtes.
I426	les missions donné ne sont toujours pas de notre choix
I427	Donner certaine mission peu valorisante
I435	peu de sécurité de l'emploi
I438	Je ne suis pas d'accord du fait que la plupart des intérim nous donne des missions précaires allant de quelques jours a 2/3 semaines
I439	Manque de mission et de retour concernant les missions
I446	Elle n'assure pas assez le suivi dans la recherche d'emploi du candidat.
I448	pas assez de mission
I450	trop peu d'offres proposées
I453	pas assez de travaille
I454	pas assez de taff
I471	Manque d'offres

## Annexe 9 - Extraits de verbatims

**Entretien du 19/10/2014 avec D. Assistant commercial, agence Manpower Brignoles**

*Avez-vous le sentiment que la relation commerciale domine la relation d'emploi ?*

D : Oui clairement

*Dans votre fonction, contribuez-vous à cette domination ?*

D : Bien entendu je n'ai pas le choix

*Pourquoi ?*

D : Si un intérimaire ne satisfait pas un client nous devons le remplacer. Si maintenant ce même intérimaire ne convient pas chez plusieurs clients c'est qu'il y a un problème avec lui. On n'hésitera pas soit à ne plus lui proposer de missions soit à le déréférencer de notre fichier  
*Le problème peut venir d'une mauvaise adéquation du poste avec ses compétences ?*

D : Un intérimaire doit savoir être polyvalent, si on lui propose une mission c'est qu'on l'estime capable de la faire

*Pourquoi privilégier le client alors ?*

D : A compétences égales, je suis capable de trouver au moins 10 intérimaires pour remplacer celui qui n'a pas convenu au client. Mais si le client est insatisfait il va partir à la concurrence et ça fait du chiffre-d'affaires en moins

**Entretien téléphonique du 26/09/2012 avec S. secrétaire administrative d'une PME cliente d'une agence d'intérim, secteur TPM (Toulon Provence Méditerranée)**

S. n'est pas très attentive à notre conversation et visiblement occupée à d'autres tâches en parallèle

*Pour quelles types de tâches avec-vous besoin d'intérimaires ?*

S : Pour faire de la manutention dans notre entrepôt quand nous n'arrivons pas à assumer nous-mêmes la charge de travail

*Que recherchez-vous en priorité chez un intérimaire ?*

S : Qu'il soit à l'heure, présentable et qu'il fasse ce qu'on lui dit comme on lui dit

*Que faites-vous si un intérimaire ne convient pas ?*

S : On arrête sa mission et on demande à l'agence d'intérim de le remplacer le plus rapidement possible

*Même en début de mission ?*

S : Oui surtout en début de mission

*Laissez-vous un temps d'adaptation aux intérimaires ?*

S : Pour quoi faire ? Les tâches concernent de la manutention et ne sont pas très compliquées, il faut simplement être un peu dégourdi. Si l'intérimaire n'est pas capable de porter 3 cartons alors il part. On ne lui demande pas de réfléchir, juste d'exécuter

## Annexe 10 - Verbatim RSE

**Entretien du 14/11/2014 avec S. Responsable d'agence, agence Randstad Toulon**

*Avez vous des objectifs sociaux ? Plus tournées vers les intérimaires ?*

S : Alors heu les intérimaires, mon objectif social là à l'instant T, je suis en train de travailler là dessus c'est de la formation et de l'accompagnement. Je suis très sensible à la formation de façon générale et de la montée en compétences des collaborateurs qu'ils soient intérimaires ou permanents. Et là j'ai heu, je vais monter une formation pour aider sur l'illettrisme. Parce que je me suis rendu compte, et ça c'est quelque chose qui m'a profondément touchée, il y a à peu près 2 mois. J'ai un intérimaire qui postulait, un très bon maçon, et je savais qu'il ne savait ni lire ni écrire. Moi ça me pose pas de soucis pour monter des parpaings et pour bien les monter on a pas forcément besoin, et en fait ce monsieur venait de Gap et il ne savait pas dans quelle ville il était alors qu'il était à Toulon. Il ne savait pas s'il était à Toulon, Marseille ou Draguignan. Et donc je me dis c'est quand même un facteur complètement bloquant, un monsieur de 57 ans et je trouve que si je peux porter une pierre à l'édifice sur ce sujet là je le ferai parce que juste ça vous handicape une vie entière.

*Comme vous avez été touchée par ce monsieur vous vous êtes dis que vous vouliez agir ?*

S : Oui je veux agir sur l'illettrisme donc là je suis en train de voir un petit peu avec les écoles autour de moi. Je vais aller avec Acadomia si on peut faire des réunions collectives. C'est vraiment quelque chose qui me tiens à cœur pour cette année car je trouve ça inadmissible qu'en France encore en 2015 il y ait des gens qui ne savent pas lire.

*Pour favoriser l'employabilité des intérimaires ?*

S : Et pour les aider dans leur vie quotidienne. C'est un projet professionnel car ça rentre dans le cadre de mon travail mais si je peux sauver 10 personnes qui arrivent à gérer leur vie personnelle au travers de ça, voilà, je trouve que ce serait un bel aboutissement. De plus quand on propose un projet qui tient la route il y a du budget. J'ai les moyens mais il faut quand même s'occuper de toute la partie administrative qui est quand même très lourde mais ouais c'est des projets sociétaux qui me touchent.

*Que pensez-vous de l'égalité de traitement entre clients et intérimaires ?*

S : C'est en particulier ma volonté parce que j'aime les gens de manière générale, autant les intérimaires que les clients. Les clients oui c'est eux qui vont passer le bon de commande mais si l'intérimaire ne remplit pas sa mission correctement le client je le perd donc l'intérimaire est aussi important que le client voire plus parce qu'un bon intérimaire il va finalement peut être avoir, on aura peut-être plus de retour de l'intérimaire parce que il se dit j'ai trouvé un CDI grâce à l'agence d'intérim, en vérité c'est grâce à lui nous on y est pour rien. On est que un maillon de la chaîne mais dans son esprit voilà il aura sa en tête. Il retiendra que l'enseigne est facilitateur de l'accès à l'emploi. Et en plus il va nous coopter.

